МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Назва факультету	**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**
Назва кафедри	**Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій**
Спеціальність:	**073 Менеджмент**
Освітня програма:	**Цифровий менеджмент в бізнесі**
Група:	**АМ-42Б денна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННОЮ КОМЕРЦІЄЮ: МОДЕЛІ, ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА АНАЛІТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ

здобувача вищої освіти **Хардіна Вадима Володимировича**

Кваліфікаційна бакалаврська робота
допущена до захисту рішенням кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

Протокол № 15 від «08» червня 2026 р.

Робота допущена до захисту в ЕК

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент
_____ Р.О. Піскунов

Науковий керівник
д.е.н., професор
_____ А.П. Грінько

м. Харків 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Рівень вищої освіти	Бакалавр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Цифровий менеджмент в бізнесі

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-
комунікацій
к.е.н., доцент
_____Р.О. Піскунов
(підпис) (ініціали, прізвище)

«13» грудня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Хардіна Вадима Володимировича

1.Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННОЮ КОМЕРЦІЄЮ: МОДЕЛІ, ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА АНАЛІТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ»
керівник роботи Грінько Алла Павлівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «12» грудня 2025 р. № 4601-5/4358
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2026 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розкрити економічну сутність та особливості розвитку електронної комерції в сучасних умовах цифрової економіки; дослідити основні моделі електронної комерції та особливості їх застосування у діяльності підприємств; проаналізувати сучасні цифрові інструменти управління електронною комерцією.

У розділі 2: здійснити техніко–економічну характеристика діяльності ТОВ НВП «Спецінструмент»; провести аналіз діючої стратегії розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент»; дослідити методи аналітики та оцінювання ефективності електронної комерції; провести аналіз діяльності ТОВ НВП

«Спецінструмент» у сфері використання електронної комерції.

У розділі 3: визначити проблеми та перспективи розвитку електронної комерції на підприємстві ТОВ НВП «Спецінструмент»; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління електронною комерцією та підвищення ефективності її функціонування.

4. Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи

з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір теми КБР
2	Затвердження плану і завдання КБР
3	Виконання КБР
4	Надання на кафедру КБР для перевірки на наявність запозичень з інших документів
5	Проходження процедури допуску до захисту КБР
6	Захист КБР

Дата видачі завдання 13 грудня 2025 р.

Здобувач вищої освіти _____ В.В. Хардін
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ А.П. Грінько
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 81 сторінку, 13 таблиць, 11 рисунків, список літератури з 60 найменувань.

Об'єктом дослідження є процес управління електронною комерцією підприємства в умовах цифрової економіки

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління електронною комерцією підприємства, моделі її організації, використання цифрових інструментів та аналітичних методів оцінки ефективності електронної комерційної діяльності.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретичних основ управління електронною комерцією, аналіз сучасних моделей електронного бізнесу, цифрових інструментів та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності електронної комерційної діяльності підприємства.

Завданнями кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

розкрити економічну сутність та особливості розвитку електронної комерції в сучасних умовах цифрової економіки;

дослідити основні моделі електронної комерції та особливості їх застосування у діяльності підприємств;

проаналізувати сучасні цифрові інструменти управління електронною комерцією;

здійснити техніко–економічну характеристика діяльності ТОВ НВП «Спецінструмент»;

провести аналіз діючої стратегії розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент»;

дослідити методи аналітики та оцінювання ефективності електронної комерції;

провести аналіз діяльності ТОВ НВП «Спецінструмент» у сфері використання електронної комерції;

визначити проблеми та перспективи розвитку електронної комерції на підприємстві ТОВ НВП «Спецінструмент»;

розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління електронною комерцією та підвищення ефективності її функціонування.

За результатами дослідження сформульовані підходи до управління електронною комерцією підприємства шляхом систематизації сучасних моделей електронного бізнесу, аналізу цифрових інструментів управління та застосування аналітичних методів оцінювання ефективності електронної комерційної діяльності.

Одержані результати можуть бути використані в процесі використання електронної комерції ТОВ НВП «Спецінструмент».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ПЕРСПЕКТИВИ

ABSTRACT

The qualifying bachelor's thesis contains 81 pages, 13 tables, 11 figures, and a bibliography of 60 titles.

The object of the study is the process of managing e-commerce of an enterprise in the conditions of a digital economy.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of managing e-commerce of an enterprise, its organizational model, the use of digital tools and analytical methods for assessing the effectiveness of e-commerce activities.

The purpose of the qualification bachelor's thesis is to study the theoretical foundations of e-commerce management, analyze modern models of e-business, digital tools and develop recommendations for improving the effectiveness of e-commerce activities of an enterprise.

The objectives of the qualification bachelor's thesis are:

to reveal the economic essence and features of the development of e-commerce in modern conditions of the digital economy;

to study the main models of e-commerce and the features of their application in the activities of enterprises;

to analyze modern digital tools for managing e-commerce;

to carry out a technical and economic characteristic of the activities of LLC NVP "Spetsinstrument";

to analyze the current development strategy of LLC NVP "Spetsinstrument";

to study methods of analytics and assessment of the effectiveness of e-commerce;

to analyze the activities of LLC NPP "Spetsinstrument" in the field of e-commerce;

to identify problems and prospects for the development of e-commerce at LLC NPP "Spetsinstrument";

to develop practical recommendations for improving the e-commerce management system and increasing the efficiency of its functioning.

According to the results of the study, approaches to managing e-commerce of the enterprise were formulated by systematizing modern e-business models, analyzing digital management tools and applying analytical methods for assessing the effectiveness of e-commerce.

The results obtained can be used in the process of using e-commerce of LLC NPP "Spetsinstrument".

KEYWORDS: ELECTRONIC COMMERCE, DIGITALIZATION, DIGITAL TOOLS, EFFICIENCY, STRATEGY, PROSPECTS

ЗМІСТ

ВСТУП……. 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ …… 11

1.1. Теоретичні підходи до визначення суті електронної комерції підприємства…… 11

1.2. Аналіз розвитку електронної комерції в Україні ……. 19

1.3. Особливості поведінки споживачів та цифрові інструменти електронної комерції: сутність та характеристика ……. 25

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ НВП «СПЕЦІНСТРУМЕНТ»……... 30

2.1. Техніко–економічна характеристика діяльності ТОВ НВП «Спецінструмент»……... 30

2.2. SWOT-аналіз використання електронної комерції ТОВ «НВП «Спецінструмент»…….. 40

2.3. Формування стратегії розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент» в умовах цифровізації …….. 43

2.4. Оцінка ефективності інноваційного розвитку в ракурсі електронної комерції ТОВ НВП «Спецінструмент»…… 49

РОЗДІЛ ІІІ. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ НВП «СПЕЦІНСТРУМЕНТ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ……. 55

3.1. Обґрунтування заходів з організації електронної комерції на підприємстві ……...…… 55

3.2. Розроблення та обґрунтування концепції вебсайту ТОВ НВП «Спецінструмент»…….…….. 58

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів……. 65

ВИСНОВКИ……. 67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 70

ДОДАТКИ…… 77

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки електронна комерція відіграє важливу роль у діяльності підприємств різних галузей. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, інтернет-платформ, цифрових сервісів і систем онлайн-платежів суттєво змінює підходи до організації бізнесу, взаємодії з клієнтами та управління продажами. Електронна комерція відкриває нові можливості для розширення ринків збуту, зниження витрат на реалізацію продукції, підвищення оперативності управлінських рішень та покращення якості обслуговування споживачів.

Для комерційних підприємств важливим завданням є не лише впровадження електронної комерції, а й ефективне управління нею. Це передбачає використання сучасних моделей електронного бізнесу, застосування цифрових маркетингових інструментів, аналітичних систем для оцінки результативності діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах зростання конкуренції та глобалізації ринків підприємства змушені активно використовувати цифрові технології для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Отже, дослідження теоретичних і практичних аспектів управління електронною комерцією, аналіз сучасних моделей електронного бізнесу, використання цифрових інструментів та оцінка ефективності їх застосування є актуальним науковим і практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Істотний внесок у розвиток стратегічного менеджменту як науки, належить таким вітчизняними та зар У сучасних умовах розвитку цифрової економіки електронна комерція відіграє важливу роль у діяльності підприємств різних галузей. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, інтернет-платформ, цифрових сервісів і систем онлайн-платежів суттєво змінює підходи до організації бізнесу, взаємодії з клієнтами та управління продажами. Електронна комерція відкриває нові можливості для розширення ринків збуту, зниження витрат на реалізацію

продукції, підвищення оперативності управлінських рішень та покращення якості обслуговування споживачів.

Об’єктом дослідження є процес управління електронною комерцією підприємства в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління електронною комерцією підприємства, моделі її організації, використання цифрових інструментів та аналітичних методів оцінки ефективності електронної комерційної діяльності.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних основ управління електронною комерцією, аналіз сучасних моделей електронного бізнесу, цифрових інструментів та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності електронної комерційної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

розкрити економічну сутність та особливості розвитку електронної комерції в сучасних умовах цифрової економіки;

дослідити основні моделі електронної комерції та особливості їх застосування у діяльності підприємств;

проаналізувати сучасні цифрові інструменти управління електронною комерцією;

здійснити техніко–економічну характеристика діяльності ТОВ НВП «Спецінструмент»;

здійснити оцінку ефективності стратегічного розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент»;

дослідити методи аналітики та оцінювання ефективності електронної комерції;

провести аналіз діяльності ТОВ НВП «Спецінструмент» у сфері використання електронної комерції;

визначити проблеми та перспективи розвитку електронної комерції на підприємстві ТОВ НВП «Спецінструмент»;

розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи

управління електронною комерцією та підвищення ефективності її функціонування.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до управління електронною комерцією підприємства шляхом систематизації сучасних моделей електронного бізнесу, аналізу цифрових інструментів управління та застосування аналітичних методів оцінювання ефективності електронної комерційної діяльності.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи узагальнення та систематизації, порівняльний аналіз, методи аналізу і синтезу, а також інструменти дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, зокрема SWOT-аналіз. Для візуалізації та інтерпретації отриманих результатів використовувалися табличні й графічні методи подання інформації.

Теоретико-методична та практична значущість результатів. Отримані результати мають важливе значення як у теоретичному, так і в прикладному аспектах, оскільки запропоновані підходи до формування системи управління електронною комерцією та підвищення ефективності її функціонування. можуть бути адаптовані та використані іншими суб'єктами господарювання незалежно від форми власності.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу роботи становлять фундаментальні теоретичні положення та сучасні наукові підходи, висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, що досліджують проблематику електронної комерції підприємств.

Практична значущість дослідження. Запропоновані у роботі рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані в діяльності підприємств. Їх впровадження, зокрема на базі ТОВ НВП «Спецінструмент», сприятиме підвищенню результативності системи управління стратегічним розвитком в ракурсі електронної комерції.

Апробація результатів. Основні положення та результати дослідження були представлені та обговорені на міжнародних науково-практичних конференціях,

що сприяло їх частковому впровадженню. За результатами дослідження опубліковано доповідь на тему «Стратегія конкурентоспроможності організації в умовах кризи» у збірнику матеріалів 1У Міжнародної науково–практичної конференції «Сучасне управління бізнесом: концепції, цифрова трансформація, модель інноваційного розвитку» 20 листопада 2024 року (стор. 450-451).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Теоретичні підходи до визначення суті електронної комерції підприємства

Трансформація інституційних відносин у межах мережевої економіки, яка базується на широкому впровадженні інтернет-технологій і зростанні ролі трансакційних форм взаємодії, зумовила істотні зміни у способах ведення бізнесу та сприяла формуванню нового економічного явища - електронної комерції. Упродовж відносно короткого часу вона перетворилася на один із ключових чинників глибинних змін у системі економічних відносин.

Активізація розвитку електронної комерції була зумовлена комплексом взаємопов’язаних факторів, серед яких особливе місце посідають трансформації споживчої поведінки, пов’язані зі зміною поколінь, а також вплив глобальних кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 та воєнних подій в Україні. У сучасних умовах електронна комерція виступає фундаментальною складовою мережевої економіки, впливаючи на структуру господарської діяльності, підходи до організації бізнесу, функціонування економічних інститутів і моделі поведінки учасників ринку.

Формування та динамічний розвиток електронної комерції як різновиду цифрового бізнесу є результатом дії низки ключових чинників, серед яких провідну роль відіграють інформаційно-комунікаційні перетворення, стрімке поширення онлайн-технологій і процеси глобалізації. Високі темпи технологічних змін суттєво впливають на економічне середовище, стимулюючи структурні зрушення як на рівні окремих галузей, так і цілих регіонів. Розвиток Інтернету та цифрових сервісів сприяв зміні споживчих практик і значно розширив можливості бізнесу щодо просування продукції та послуг. Сучасні технології дають змогу компаніям накопичувати й аналізувати великі обсяги даних, отриманих із відкритих джерел у глобальній мережі, що підвищує ефективність управлінських рішень.

Посилення глобалізаційних процесів, обумовлене розширенням мережевих зв'язків у виробничій та комерційній сферах, відкриває нові можливості для інтеграції суб'єктів господарювання у світовий економічний простір. Це дозволяє навіть невеликим компаніям виходити на міжнародні ринки та конкурувати на глобальному рівні (Додаток А).

У XXI столітті електронна комерція демонструє найвищі темпи розвитку порівняно з іншими секторами економіки. Підприємства, діяльність яких базується на цифрових платформах і нематеріальних активах, посідають провідні позиції у світовій економіці, а сама електронна комерція стала невід'ємною складовою повсякденного життя [1. 2]. Так, якщо у 2012 році обсяг світового ринку електронної комерції вперше перевищив 1 трлн дол. США, то у 2023 році цей показник сягнув близько 6,5 трлн дол. За прогнозами, до 2028 року глобальні обсяги продажів у сфері електронної комерції можуть перевищити 58 трлн дол. США, що свідчить про її стратегічне значення для розвитку світової економіки Рис 1.1.

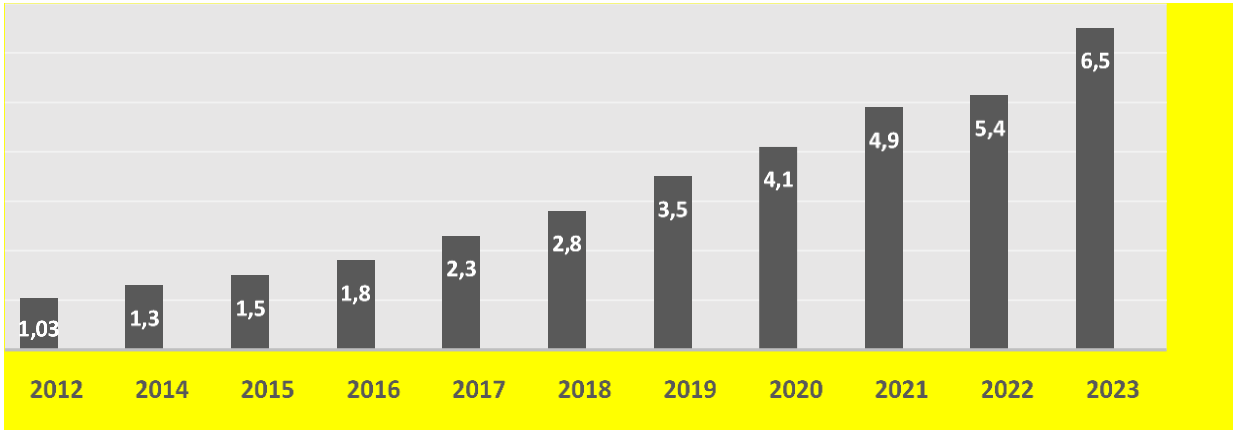


Рис 1.1. Динаміка продажів е-комерції (сегмент B2C) протягом 2012-2023 рр. (джерело: [3, 4, 5])

Вагомим чинником стрімкого розвитку електронної комерції стали карантинні обмеження, запроваджені у зв'язку з пандемією COVID-19. Різке зростання рівня проникнення онлайн-торгівлі у світових економіках отримало в аналітичних дослідженнях компанії McKinsey & Company назву «The Quickening» («Прискорення»), що підкреслює безпрецедентну динаміку цього процесу.

Зокрема, упродовж 2020 року частка електронної комерції у загальному обсязі роздрібних продажів суттєво зросла: у Китай - приблизно в 1,6 раза, у США - більш ніж утричі, а у Велика Британія - майже у 4,5 раза. Уже в 2021 році близько 20% глобального обсягу продажів здійснювалося через онлайн-канали.

Хоча у 2022 році темпи зростання електронної комерції дещо сповільнилися на тлі послаблення пандемічних обмежень, загальна тенденція до розширення її частки зберігається. За прогнозами, до 2025 року частка e-commerce у світовій роздрібній торгівлі може досягти близько 24,5%, що свідчить про її стійке закріплення як одного з провідних сегментів глобальної економіки. Динаміка розвитку електронної комерції за країнами світу надана на рисунку 1.2.

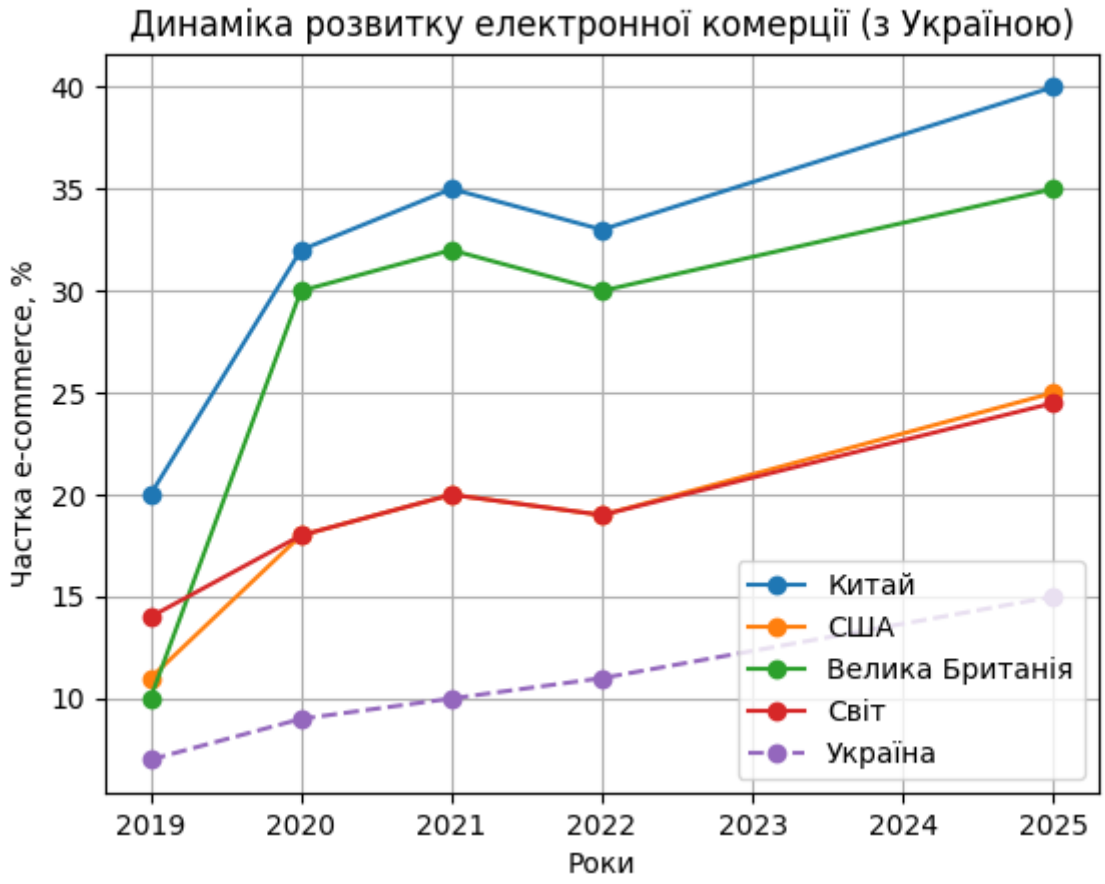


Рис. 1.2. Порівняльна динаміка розвитку електронної комерції (з урахуванням України [6, 7, 8])

Графік відображає порівняльну динаміку частки електронної комерції у провідних країнах світу та в Україні. Лідерами за рівнем проникнення e-commerce залишаються Китай і Велика Британія, тоді як США демонструють значне

зростання у період пандемії. Україна, хоча й має нижчі показники, характеризується стабільною позитивною динамікою та значним потенціалом подальшого розвитку. Прогнозні значення свідчать про збереження тенденції зростання частки онлайн-продажів у середньостроковій перспективі.

Електронна комерція (e-commerce) є однією з ключових складових сучасної цифрової економіки та являє собою систему економічних відносин, що виникають у процесі купівлі-продажу товарів і послуг із використанням інформаційно-комунікаційних технологій, насамперед мережі Інтернет. Вона охоплює не лише сам акт здійснення угоди, а й усі супутні бізнес-процеси, зокрема маркетинг, обробку замовлень, логістику, електронні платежі, обслуговування клієнтів та управління взаємовідносинами зі споживачами.

Сутність електронної комерції полягає у трансформації традиційних торговельних відносин у цифровий формат, що забезпечує новий рівень взаємодії між продавцем і покупцем. На відміну від класичної торгівлі, електронна комерція характеризується відсутністю територіальних обмежень, високою швидкістю здійснення операцій, доступністю інформації та можливістю персоналізації пропозицій.

У сучасній економічній науці поняття «електронна комерція» не має однозначного трактування, що зумовлено складністю та багатовимірністю цього явища. Різні науковці розглядають електронну комерцію крізь призму технологічного, економічного, маркетингового та інституційного підходів.

З позицій технологічного підходу електронна комерція визначається як сукупність процесів обміну інформацією, товарів і послуг із використанням цифрових технологій та комп’ютерних мереж. Економічний підхід акцентує увагу на здійсненні комерційних операцій і формуванні доданої вартості в електронному середовищі. У межах маркетингового підходу електронна комерція розглядається як інструмент взаємодії з клієнтами, що забезпечує просування продукції, персоналізацію пропозицій та підвищення рівня задоволеності споживачів. Інституційний підхід, своєю чергою, підкреслює роль норм, правил і механізмів регулювання цифрового ринку.

Відповідно до підходу Організація економічного співробітництва та розвитку, електронна комерція у вузькому розумінні трактується як процес купівлі-продажу товарів і послуг із використанням мережі Інтернет, тоді як у широкому значенні вона охоплює всі види комерційних операцій, що здійснюються через електронні мережі, включаючи системи електронного обміну даними (EDI) та інші цифрові канали.

Разом із тим, низка дослідників наголошує, що зведення електронної комерції виключно до здійснення торговельних операцій не відображає її повної сутності. Сучасна електронна комерція є складною екосистемою, яка включає не лише процес купівлі-продажу, а й управління клієнтським досвідом, цифровий маркетинг, логістичні процеси, аналітику даних та інтеграцію бізнес-процесів у єдине цифрове середовище.

Відсутність універсального визначення також пояснюється динамічністю розвитку електронної комерції, яка постійно трансформується під впливом інноваційних технологій. Додатковими ускладнювальними чинниками є віртуальний характер взаємодії, екстериторіальність угод, складність нормативно-правового регулювання, а також невідповідність поведінки суб’єктів цифрового ринку класичним економічним моделям.

Таким чином, електронну комерцію доцільно розглядати як комплексну систему економічних відносин, що виникають у процесі здійснення комерційної діяльності з використанням цифрових технологій та мережевих комунікацій, і яка охоплює всі етапи створення, просування та реалізації продукту в електронному середовищі (Таблиця 1.1).

Важливою ознакою електронної комерції є її інтерактивність та двосторонній характер комунікацій. Споживачі мають змогу не лише отримувати інформацію про товари чи послуги, а й активно впливати на пропозицію через відгуки, рейтинги та поведінкові дані. Це, у свою чергу, сприяє формуванню клієнтоорієнтованих бізнес-моделей.

Таблиця 1. 1

Порівняльна характеристика підходів до визначення електронної комерції

Підхід	Сутність підходу	Ключовий акцент	Переваги	Обмеження
Технологічний	Електронна комерція як використання ІКТ та мереж для здійснення операцій	Цифрові технології, інфраструктура	Відображає технічну основу e-commerce	Ігнорує економічну та поведінкову складову
Економічний	Розглядає e-commerce як форму господарської діяльності	Створення вартості, доходи	Дає змогу оцінити ефективність	Недостатньо враховує технології
Маркетинговий	Інструмент взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі	Поведінка споживачів, комунікації	Орієнтація на клієнта	Обмежене бачення бізнес-процесів
Інституційний	Система правил, норм та регулювання	Законодавство, ринкові інститути	Враховує зовнішнє середовище	Складність аналізу
Комплексний	Інтеграція всіх підходів	Системність, взаємозв’язки	Найбільш повне трактування	Складність практичного застосування

Проведений аналіз свідчить, що жоден із підходів не може повною мірою розкрити сутність електронної комерції окремо. Найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який поєднує технологічні, економічні, маркетингові та інституційні аспекти. Саме він дозволяє розглядати електронну комерцію як багаторівневу систему взаємодії між суб’єктами ринку в умовах цифрового середовища.

Електронна комерція функціонує у різних форматах взаємодії між суб’єктами господарювання, серед яких найбільш поширеними є:

B2C (business-to-consumer) – продаж товарів і послуг кінцевим споживачам;

B2B (business-to-business) – взаємодія між підприємствами;

C2C (consumer-to-consumer) – угоди між споживачами через електронні платформи;

C2B (consumer-to-business) – моделі, у яких споживач пропонує продукт або послугу бізнесу.

З економічної точки зору електронна комерція сприяє: зниженню трансакційних витрат; підвищенню ефективності бізнес-процесів; розширенню ринків збуту; посиленню конкуренції; розвитку інноваційних бізнес-моделей.

З технологічного боку вона базується на використанні веб-платформ, мобільних додатків, систем електронних платежів, CRM- та ERP-систем, а також інструментів аналітики даних і штучного інтелекту. Це забезпечує автоматизацію процесів, підвищення якості обслуговування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах електронна комерція виступає не лише інструментом здійснення торговельних операцій, а й стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона сприяє інтеграції бізнесу у глобальні ринки, розвитку цифрових екосистем та формуванню нових форматів взаємодії зі споживачами.

Таким чином, електронна комерція є складним багатокомпонентним механізмом, що поєднує економічні, технологічні та соціальні аспекти та відіграє ключову роль у розвитку сучасної цифрової економіки (Рис. 1.3).

З огляду на те, що комерція в широкому розумінні трактується як підприємницька діяльність, пов’язана з організацією та здійсненням торговельних операцій, спрямованих на купівлю-продаж товарів і надання послуг із метою отримання прибутку, недоцільно зводити сутність електронної комерції лише до моменту укладення угоди [1, 3]. Такий підхід не враховує комплексності сучасних бізнес-процесів, що супроводжують комерційну діяльність.

Електронна комерція поєднує різноманітні складові електронного бізнесу, трансформуючи їх у цілісну систему взаємопов’язаних процесів. До них належать встановлення комунікації між потенційними контрагентами, обмін інформацією, реалізація маркетингових заходів, організація перед- та післяпродажного обслуговування, здійснення електронних платежів, страхування, а також управління бізнес-процесами. Таким чином, електронну комерцію доцільно розглядати як комплексну господарську діяльність, що здійснюється у різних сферах економіки з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

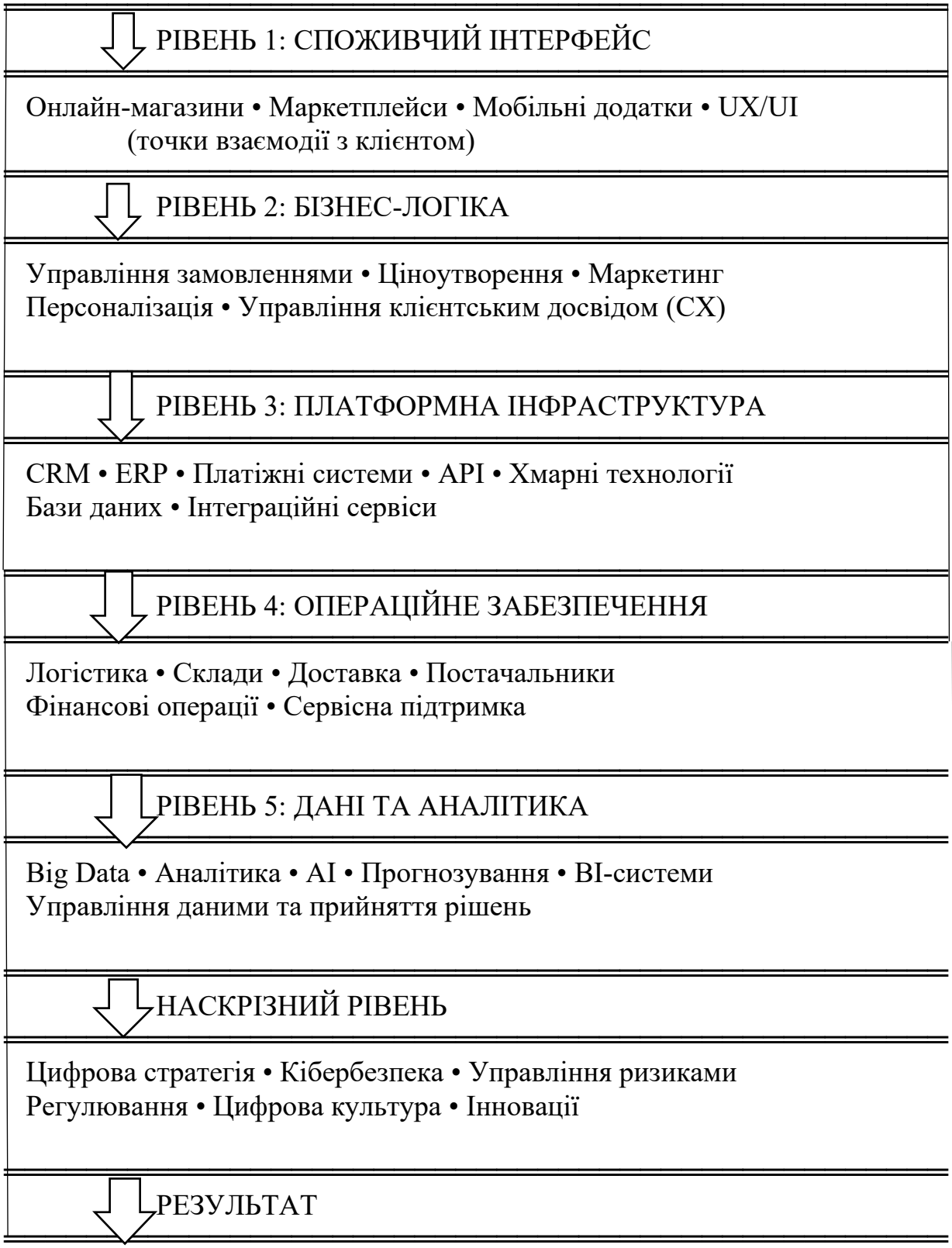


Рис. 1.3. Модель електронної комерції як складного багатокомпонентного механізму

У науковій літературі електронна комерція також трактується як процес здійснення комерційних операцій, який охоплює як безпосереднє отримання

прибутку через купівлю-продаж товарів і послуг, так і супровідні дії, спрямовані на його забезпечення. До останніх належать налагодження взаємодії між бізнес-партнерами, формування попиту, а також організація післяпродажного сервісу та підтримки клієнтів.

Отже, електронна комерція виступає специфічним видом господарської діяльності, орієнтованим на отримання економічного результату, що реалізується через електронні (цифрові) канали взаємодії, включаючи процеси закупівлі, посередництва та збуту.

1.2. Аналіз розвитку електронної комерції в Україні

Відповідно до положень Закон України «Про електронну комерцію», електронна комерція охоплює сукупність відносин, що виникають у процесі укладення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав і обов’язків із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем. Такі відносини здійснюються дистанційно та спричиняють виникнення у їх учасників відповідних майнових прав і зобов’язань [9].

Правове регулювання відносин у сфері електронної комерції в Україні формувалося з урахуванням міжнародного досвіду інституційного оформлення цієї діяльності. Перші вітчизняні нормативні акти, які частково визначали порядок створення та використання електронних документів і цифрового підпису, з’явилися ще у 1998 році. Важливим кроком стало ухвалення у 2003 році Закону України «Про електронний цифровий підпис», що започаткував врегулювання правовідносин, пов’язаних із укладенням угод через мережі електрозв’язку.

У період 2004–2006 років базові принципи функціонування електронної комерції були закріплені на законодавчому рівні через прийняття Цивільного та Господарського кодексів України, Закону «Про електронні документи та електронний документообіг», а також внесення змін до законів «Про інформацію» і «Про захист прав споживачів». Подальший розвиток нормативної бази відбувся у 2007 році із прийняттям Закону «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки», який передбачив державну підтримку

електронних форм взаємодії, зокрема у сфері торгівлі та фінансових послуг, а також удосконалення інформаційного законодавства. Того ж року наказом Міністерства економіки України було затверджено правила продажу товарів поза стаціонарними торговельними чи офісними приміщеннями, що охоплювали й електронну торгівлю.

Окремі аспекти функціонування електронного ринку - зокрема банківські послуги, обіг електронних грошей, переказ коштів і обробка інформації - регулюються спеціальними законами України, такими як «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про банки і банківську діяльність», «Про рекламу», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про телекомунікації» та «Про захист персональних даних». Ці нормативні акти постійно оновлюються відповідно до потреб розвитку цифрового середовища.

Разом із тим, відсутність комплексного підходу до регулювання взаємовідносин учасників електронного ринку та необхідність гармонізації із європейськими стандартами зумовили прийняття у вересні 2015 року Закону України «Про електронну комерцію». Цей документ став ключовим елементом правової бази у відповідній сфері, визначивши порядок дистанційного укладення та виконання договорів із використанням інформаційно-комунікаційних технологій. У ньому також закріплено поняття електронної комерції як діяльності, спрямованої на отримання прибутку, що виникає у процесі здійснення правочинів дистанційно та породжує майнові права й обов’язки сторін.

Подальшим етапом розвитку стало ухвалення у 2016 році Плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності, який передбачив активніше впровадження сучасних інструментів електронної комерції та вдосконалення нормативного забезпечення електронних угод, електронних грошей і документообігу.

Попри наявність значної кількості нормативно-правових актів і регулярне оновлення чинного законодавства, у сфері електронної комерції все ще залишається чимало невирішених питань. Це пояснюється складністю

врегулювання цифрових взаємодій, які швидко змінюються та постійно набувають нових форм у мережевому середовищі.

Орієнтація України на європейський шлях розвитку зумовлює потребу гармонізації національної системи регулювання електронної комерції з нормами ЄС. Прийняття Закону України «Про електронну комерцію» у 2015 році стало важливим кроком у цьому напрямі, оскільки дозволило частково імплементувати положення європейських директив. Водночас стрімке зростання цифрового ринку, особливо в період пандемії COVID-19, призвело до суттєвих змін у підходах до регулювання цієї сфери в Європейському Союзі.

Сьогодні на ринку ЄС онлайн-платформи зобов'язані забезпечувати прозорість умов здійснення угод: інформувати користувачів про принципи ранжування товарів, ціноутворення та зміни цін. Крім того, заборонено практику геоблокування, що гарантує рівний доступ до інтернет-послуг незалежно від місцезнаходження споживача. Важливою відмінністю також є наявність чітко врегульованих правил надання цифрових послуг і оподаткування інтернет-продажів, зокрема сплата ПДВ за місцем споживання при перевищенні встановленого порогу та використання системи «єдиного вікна» для звітності щодо транскордонних операцій B2C.

В Україні у 2021–2022 роках було ухвалено низку законів, спрямованих на розвиток цифрової економіки, серед яких закони «Про медіацію», «Про платіжні послуги», «Про хмарні послуги», «Про віртуальні активи», «Про страхування», «Про захист прав споживачів». Проте, незважаючи на ці кроки, інституційне забезпечення електронної комерції все ще потребує подальшого вдосконалення. Це зумовлено появою нових викликів, пов'язаних із кібербезпекою, захистом персональних даних і забезпеченням прав споживачів у цифровому середовищі.

Характерною рисою розвитку електронної комерції в Україні є те, що, попри загальне домінування мобільного трафіку, провідний гравець ринку - Rozetka - отримує значну частку відвідувань саме з десктопних пристроїв. Це пояснюється тим, що платформа для багатьох користувачів виконує не лише функцію покупки, а й слугує зручним інструментом для порівняння

характеристик товарів. Водночас висока впізнаваність бренду та популярність мобільного застосунку забезпечують стабільну присутність серед активних онлайн-покупців [10, 11, 12].

Однією з ключових тенденцій останніх років стала активна цифровізація традиційного ритейлу. Такий перехід був зумовлений, по-перше, карантинними обмеженнями 2020–2021 років, які спричинили різке зростання онлайн-продажів (понад 55% у 2020 році порівняно з попереднім роком). По-друге, суттєвий вплив мала повномасштабна війна 2022–2024 років, яка призвела до переміщення споживачів, руйнування фізичних торгових точок і обмеження роботи офлайн-магазинів. У цих умовах компанії були змушені активніше розвивати альтернативні канали продажів. Найбільш помітні інвестиції в онлайн-напрям здійснюють такі мережі, як EVA, Varus, АТБ та Comfy [13 - 16].

Ще одним важливим напрямом розвитку стала конкуренція між інтернет-продавцями у сфері доставки - як за швидкістю, так і за її вартістю. Зокрема, Rozetka активно розширює мережу власних пунктів видачі, Comfy інвестує у логістичну інфраструктуру, а Foxtrot оптимізує доставку через партнерство з Uklon. Важливу роль відіграють і поштово-логістичні оператори, такі як Укрпошта, Meest Express та Нова пошта, які пропонують акційні або доступні тарифи доставки на платформах Shafa.ua, OLX та Prom.ua. Саме безкоштовна або недорога доставка є одним із ключових факторів стимулювання попиту, тоді як її висока вартість, навпаки, стримує розвиток ринку.

Зокрема, при середній вартості замовлення на Prom.ua близько 1225 грн і на Shafa.ua - близько 450 грн, витрати на доставку (приблизно 105 грн) можуть становити до 20% ціни товару, що негативно впливає на рішення про покупку. Подібна ситуація спостерігається і у сфері онлайн-оплат: зниження доходів населення підвищує попит на безпечні та безкомісійні платіжні інструменти. У зв’язку з цим особливого значення набуває співпраця інтернет-магазинів із логістичними операторами та фінансовими установами, що дозволяє зменшити витрати клієнтів, підвищити рівень довіри до бренду та, як наслідок, покращити конверсію і ефективність монетизації онлайн-аудиторії.

Повномасштабна війна суттєво трансформувала структуру попиту в українській електронній комерції. Зокрема, у 2022 році спостерігалося різке скорочення витрат у сегменті «електроніка та побутова техніка» (на 38%), а також ще більш відчутне падіння у категорії «будівельні матеріали, товари для ремонту та DIY» - на 69%.

Водночас відбулися зміни у пріоритетах споживачів: якщо до початку війни провідні позиції займали електроніка, одяг і косметика, то згодом їх витіснили товари першої необхідності. Найбільшу частку почали формувати категорії «продукти харчування» та «засоби особистої гігієни», які сумарно досягли 33,5%. При цьому сегменти «мода» та «електроніка і медіа» зберегли певну вагу на ринку, становлячи відповідно 25,4% і 23,6%, однак їхня роль уже не є домінуючою [13-16].

Серед ключових причин, що сьогодні стимулюють українців здійснювати покупки в інтернеті, можна виділити більш доступні ціни, підвищене відчуття безпеки, економію часу, зручність пошукових інструментів і широкий вибір товарів. В умовах війни зниження доходів населення, попри свою негативну природу, певною мірою сприяє розвитку електронної комерції, адже онлайн-покупки часто є вигіднішими та пропонують ширший асортимент порівняно з традиційною торгівлею.

Додатковим стимулом можуть виступати сучасні фінансові інструменти, зокрема моделі відкладеної оплати (pay later), які дозволяють споживачам легше долати обмеження, пов’язані з низькою платоспроможністю, та водночас підвищують рівень довіри до інтернет-магазинів.

Як показують проведені дослідження, що близько чверті українців не почуваються комфортно у роздрібних магазинах, тоді як питання безпеки при онлайн-покупках турбує значно меншу частку споживачів (лише близько 6%). Це може свідчити про те, що основні ризики користувачі пов’язують не з самим процесом покупки, а з етапами доставки та можливістю повернення товару.

Водночас рівень використання цифрових фінансових сервісів в Україні є досить високим: приблизно 68% населення користується онлайн-банкінгом. Проте

частка оплат через мобільні пристрої (смартфони чи смартгодинники), яка становить близько 39%, демонструє наявність значного резерву для подальшого розвитку мобільної комерції (Таблиця 1.2, Рис. 1.4). У табл. 1.2 наведено ключові показники, що характеризують поведінку українських онлайн-споживачів.

Таблиця 1.2

Показники поведінки онлайн-споживачів в Україні

Показник	Значення, %
Не почуваються безпечно в офлайн-магазинах	25
Вважають безпеку важливою при онлайн-покупках	6
Користуються онлайн-банкінгом	68
Здійснюють оплати через мобільні пристрої	39

Джерело: узагальнено автором на основі [16, 17]

Як видно з табл. 1.2, рівень цифрової фінансової активності населення є досить високим (68%), проте частка мобільних оплат залишається нижчою, що свідчить про наявність потенціалу розвитку мобільної комерції.



Рис. 1.4. Фактори, які спонукають українців до онлайн-покупок в умовах війни (джерело: [16, 17])

Отже, електронна комерція в Україні протягом останніх років демонструє стійку динаміку розвитку, незважаючи на вплив кризових факторів. Пандемія

COVID-19 стала каталізатором стрімкого зростання онлайн-ринку, тоді як повномасштабна війна зумовила його структурну трансформацію та адаптацію до нових умов функціонування.

У 2020 році обсяг онлайн-торгівлі зріс більш ніж на 50%, що свідчить про різке збільшення попиту на дистанційні канали придбання товарів. Починаючи з 2022 року, спостерігається не стільки спад, скільки зміна структури ринку, зумовлена переорієнтацією споживчих потреб та обмеженням традиційної торгівлі.

Таким чином, електронна комерція переходить від стадії інтенсивного зростання до етапу інтеграції у загальну економічну систему країни.

1.3. Особливості поведінки споживачів та цифрові інструменти електронної комерції: сутність та характеристика

Поведінка споживачів у сфері електронної комерції має низку специфічних рис, що відрізняють її від традиційної офлайн-торгівлі. Ці особливості формуються під впливом цифрового середовища, доступності інформації та технологічних можливостей взаємодії між продавцем і покупцем.

Однією з ключових характеристик є високий рівень поінформованості споживачів. Завдяки доступу до великої кількості джерел інформації (відгуки, рейтинги, огляди), покупці мають змогу порівнювати товари, ціни та умови придбання, що підвищує їх вимогливість і знижує рівень імпульсивних покупок.

Важливою особливістю є зміна моделі прийняття рішення про покупку. У цифровому середовищі процес вибору товару часто є нелінійним: споживач може кілька разів повертатися до розгляду пропозиції, використовувати різні пристрої та канали (мобільні додатки, сайти, соціальні мережі) перед здійсненням покупки.

Ще однією рисою є чутливість до ціни та акційних пропозицій. Онлайн-користувачі легко знаходять альтернативні варіанти, що підсилює конкуренцію між продавцями та змушує компанії використовувати гнучкі цінові стратегії, знижки та програми лояльності.

Суттєвим фактором виступає роль соціального доказу. Відгуки інших покупців, рейтинги товарів та рекомендації у соціальних мережах значною мірою впливають на рішення споживача. Негативні оцінки можуть суттєво знизити рівень довіри до бренду .

Також характерною є підвищена вимогливість до зручності та швидкості сервісу. Споживачі очікують простого інтерфейсу сайту, швидкого оформлення замовлення, різноманітних способів оплати та оперативної доставки. Будь-які ускладнення можуть призвести до відмови від покупки.

Важливою особливістю є потреба в персоналізації. Користувачі очікують індивідуальних пропозицій, рекомендацій на основі попередніх покупок та поведінки на сайті, що підвищує ефективність взаємодії з клієнтом.

Крім того, для електронної комерції характерна зростаюча роль мобільних пристроїв. Значна частина покупок здійснюється зі смартфонів, що вимагає адаптації онлайн-платформ до мобільного формату [18-21].

В умовах сучасних викликів важливим фактором є також рівень довіри до онлайн-середовища. Безпека платежів, захист персональних даних та прозорість умов покупки є критичними для формування лояльності клієнтів. Електронна комерція в Україні розвивається за моделлю омніканальності. Попри домінування мобільного трафіку, значна частина покупців використовує десктопні пристрої для прийняття остаточного рішення щодо покупки.

Високий рівень використання онлайн-банкінгу створює сприятливі умови для розвитку безготівкових платежів. Водночас частка мобільних оплат свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку мобільної комерції.В умовах економічної нестабільності споживча поведінка українців зазнала суттєвих змін. Основними факторами, що стимулюють онлайн-покупки, є:

нижча ціна порівняно з традиційною торгівлею;

економія часу;

безпека;

широкий асортимент товарів;

зручність користування платформами.

Зниження доходів населення сприяє формуванню більш раціональної моделі споживання: покупці ретельно порівнюють пропозиції, уникають імпульсних покупок і орієнтуються на економію.

Важливу роль відіграють інноваційні фінансові інструменти, зокрема моделі відкладеної оплати (Buy Now Pay Later), які дозволяють підвищити доступність товарів для споживачів.

Цифрові інструменти електронної комерції - це сукупність програмних, технологічних і аналітичних засобів, що забезпечують реалізацію, управління та оптимізацію бізнес-процесів у сфері онлайн-торгівлі. Вони формують технологічну основу функціонування e-commerce та забезпечують ефективну взаємодію між усіма учасниками цифрового ринку [22 - 25].

1. Платформні інструменти (основа e-commerce). До цієї групи належать технологічні рішення, що забезпечують безпосередню реалізацію електронної комерції та формують цифрове середовище взаємодії між продавцем і покупцем:

Інтернет-магазини (власні сайти компаній)

Маркетплейси (агрегатори пропозицій: Rozetka, Amazon тощо)

Мобільні додатки

Функції:

управління каталогом товарів

обробка замовлень

інтеграція платіжних систем

2. Інструменти цифрового маркетингу. Забезпечують залучення клієнтів і формування попиту та працюють на всіх етапах Customer Journey (особливо ZMOT).:

SEO (пошукова оптимізація)

контекстна реклама (Google Ads)

SMM (соціальні мережі)

email-маркетинг

контент-маркетинг

Функції: просування товарів; сегментація аудиторії; підвищення конверсії.

3. Платіжні системи та фінансові інструменти. Забезпечують здійснення електронних транзакцій та критично важливі для довіри користувачів: онлайн-банкінг; платіжні шлюзи (LiqPay, PayPal); цифрові гаманці (Apple Pay, Google Pay).

Функції: швидка та безпечна оплата; автоматизація фінансових операцій

4. CRM- та ERP-системи. Інструменти управління бізнес-процесами для підвищення ефективності управління та персоналізації.: CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами, ERP – управління ресурсами підприємства.

Функції: облік клієнтів; автоматизація продажів; управління запасами.

5. Аналітичні інструменти та Big Data. Забезпечують прийняття управлінських рішень та формують data-driven підхід у бізнесі: Google Analytics, BI-системи, інструменти Data Science.

Функції: аналіз поведінки клієнтів, прогнозування попиту, оцінка ефективності маркетингу.

6. Логістичні та операційні системи. Інструменти забезпечення доставки та виконання замовлень: системи управління складом (WMS, трекінг доставки інтеграція з кур'єрськими службами.

Функції: оптимізація логістики, контроль поставок.

7. Інструменти автоматизації та AI. Сучасні технології підвищення ефективності: чат-боти, системи рекомендацій, автоматизація маркетингу.

Функції: персоналізація, зниження витрат, підвищення швидкості обслуговування.

8. Інструменти кібербезпеки. Забезпечують захист даних і транзакцій та формують довіру до e-commerce : SSL-сертифікати, системи антифроду, захист платежів.

Таким чином, цифрові інструменти електронної комерції утворюють єдину інтегровану екосистему (Таблиця 1. 3), в якій: платформи забезпечують взаємодію маркетинг – попит, аналітика – рішення, логістика – виконання, технології – ефективність.

Таблиця 1.3

Характеристика цифрових інструментів електронної комерції

Цифровий інструмент	Основні функції	Економічний та управлінський ефект
Інтернет-магазин (вебсайт)	Представлення товарів, оформлення замовлень, інтеграція оплат	Збільшення обсягів продажів, розширення ринку збуту
Маркетплейси	Розміщення продукції на сторонніх платформах	Залучення нових клієнтів, швидке масштабування продажів
SEO-оптимізація	Підвищення позицій сайту у пошукових системах	Зростання органічного трафіку, зниження витрат на рекламу
Контекстна реклама (PPC)	Таргетоване залучення клієнтів	Швидке збільшення продажів, підвищення конверсії
SMM (соціальні мережі)	Просування бренду та взаємодія з аудиторією	Підвищення впізнаваності, формування лояльності
Email-маркетинг	Персоналізовані розсилки	Зростання повторних продажів
CRM-система	Управління клієнтською базою, автоматизація продажів	Підвищення ефективності роботи з клієнтами
Web-аналітика	Аналіз поведінки користувачів	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Платіжні системи	Обробка онлайн-платежів	Підвищення зручності та швидкості покупки
Логістичні системи	Управління доставкою та складом	Зниження витрат, підвищення якості сервісу
Онлайн-чат / чат-бот	Консультації в режимі реального часу	Підвищення конверсії та задоволеності клієнтів
ERP-системи	Інтеграція бізнес-процесів	Оптимізація ресурсів підприємства

Представлені цифрові інструменти формують комплексну систему забезпечення функціонування електронної комерції. Їхнє інтегроване використання дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Отже, цифрові інструменти електронної комерції є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, покращення клієнтського досвіду та ефективне використання даних у прийнятті управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ НВП «СПЕЦІНСТРУМЕНТ»

2.1. Техніко–економічна характеристика діяльності ТОВ НВП «Спецінструмент»

ТОВ науково-виробниче підприємство «Спецінструмент» функціонує як суб’єкт мікропідприємництва та спеціалізується на постачанні широкого спектра інструментальної продукції для промислових підприємств України. До кола його основних споживачів належать підприємства металургійного та гірничо-збагачувального комплексу, залізничної галузі, нафтогазового сектору, атомної енергетики, суднобудування, а також машинобудівні виробництва. Підприємство було створено у 1999 році в місті Харків.

Організаційно-правова форма товариства сформована відповідно до вимог чинного господарського законодавства України, зокрема положень Господарського кодексу. ТОВ НВП «Спецінструмент» має сформований статутний капітал, який поділений на частки відповідно до установчих документів. Частки учасників можуть бути об’єктом передачі, відчуження та обігу відповідно до встановлених правових процедур.

Підприємство є повноправною юридичною особою з моменту державної реєстрації. Воно має самостійний баланс, здійснює діяльність від власного імені, набуває майнових та немайнових прав і несе відповідні обов’язки. Крім того, товариство може виступати позивачем або відповідачем у судових інстанціях, що підтверджує його повну господарську правосуб’єктність.

ТОВ НВП «Спецінструмент» також здійснює діяльність у сфері партнерських поставок і представляє на ринку продукцію як вітчизняних інструментальних підприємств, так і провідних зарубіжних виробників. Основні напрями співпраці з виробниками та структура партнерських зв’язків наведені на рис. 2.1.

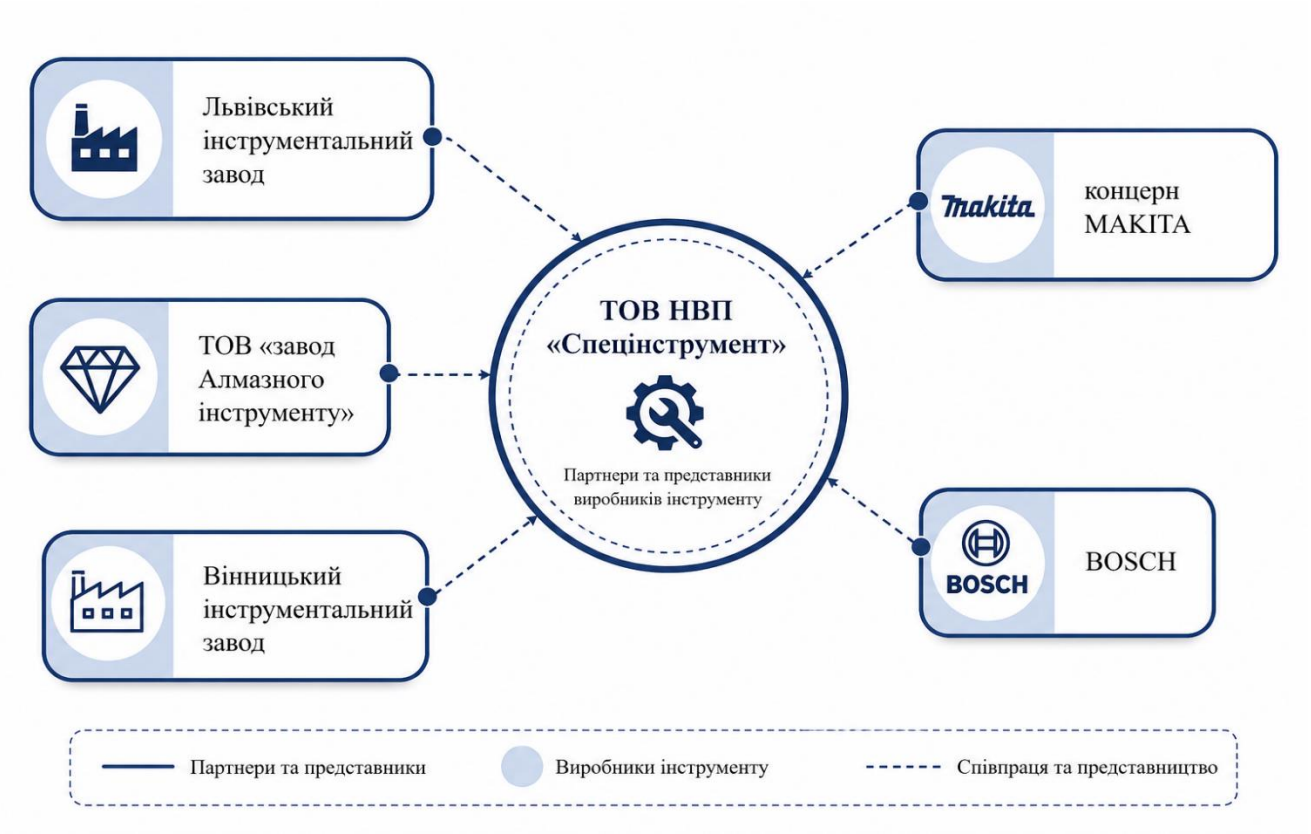


Рисунок 2.1. Ключові партнери ТОВ «НВП» «Спецінструмент»

Джерело: [27]

Перелік продукції підприємства наведено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2. Продукція ТОВ «НВП» «Спецінструмент»

Джерело: [27]

Підприємство робить акцент на високій якості поставленої продукції, одночасно формуючи конкурентні ціни відповідно до принципу оптимального співвідношення «ціна–якість». За потреби замовників ТОВ «НВП «Спецінструмент» забезпечує можливість перевірки вимірювального інструменту в спеціалізованій установі — Харківському науково-виробничому центрі стандартизації, метрології та сертифікації. Результати такої перевірки підтверджуються офіційним свідоцтвом про повірку засобів вимірювальної техніки, виданим ДП «Харківстандартметрологія».

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає чітку ієрархію управління та розподіл обов'язків відповідно до функціональних напрямів діяльності. Організаційна структура управління ТОВ «НВП» «Спецінструмент» представлена на рисунку 2.3.

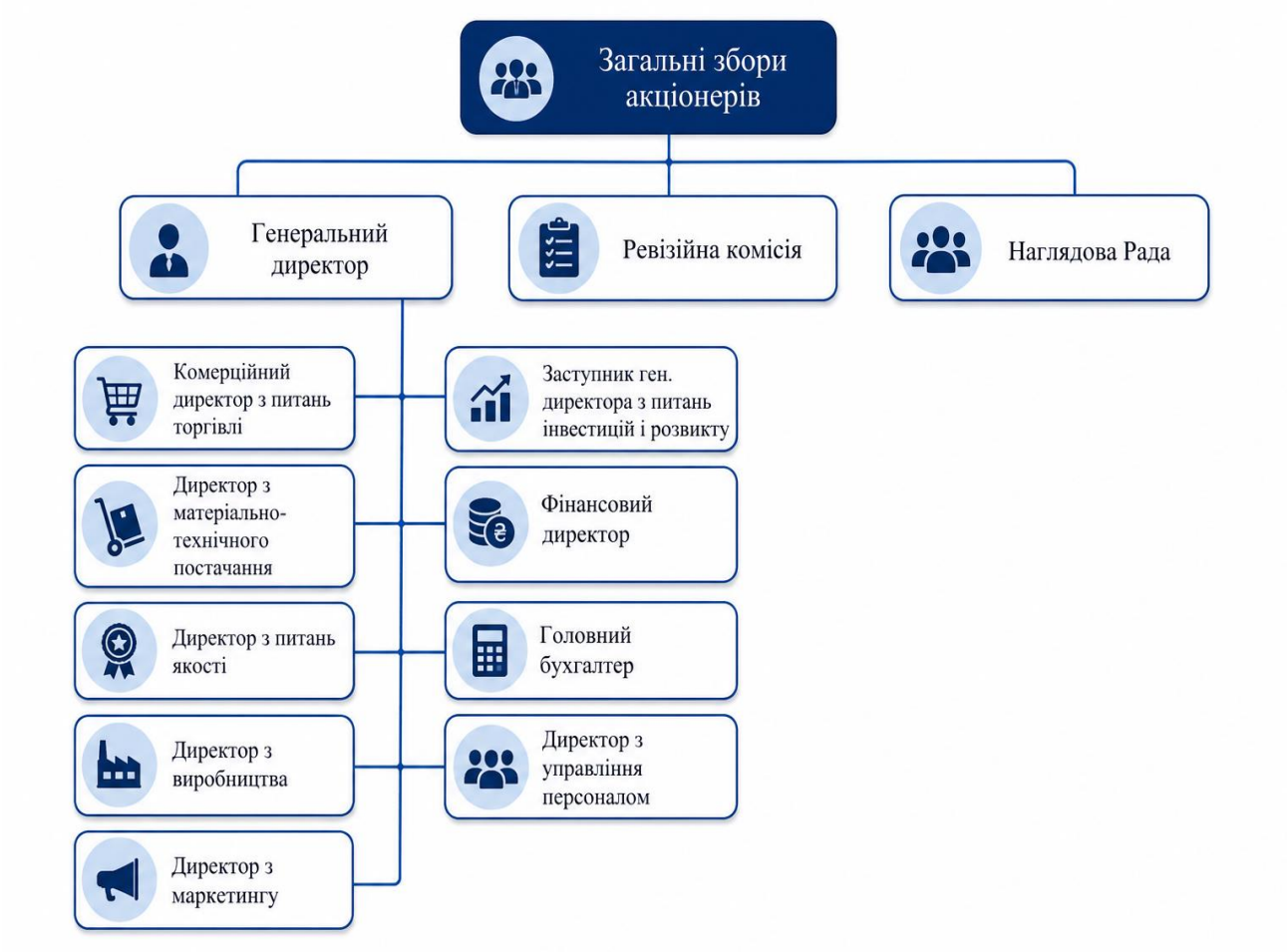


Рисунок 2. 3. Структура управління ТОВ «НВП» «Спецінструмент»

Джерело: [27]

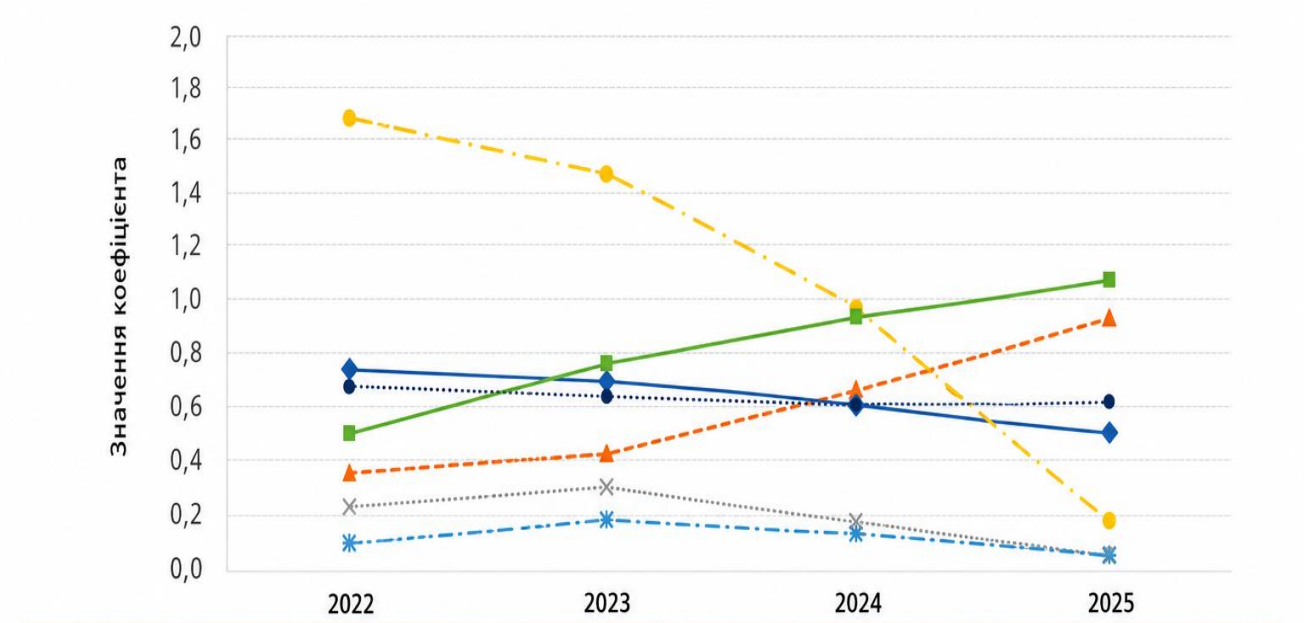
Для провадження господарської діяльності ТОВ «НВП «Спецінструмент» самостійно управляє наявними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами. Раціональне поєднання та ефективне використання цих факторів виробництва, а також організація процесів постачання і реалізації продукції є основою формування доходу, досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення економічних інтересів його власників. Оцінку фінансової стійкості підприємства доцільно розпочати з аналізу коефіцієнта автономії. Розрахунки свідчать про поступове зниження цього показника протягом досліджуваного періоду: у звітному році його значення становило 0,51, що на 0,23 менше порівняно з базовим періодом. Така тенденція вказує на скорочення частки власного капіталу у структурі майна підприємства. Незважаючи на те, що у 2025 році показник наблизився до граничного рівня, підприємство все ще зберігає можливість виконувати свої зобов'язання за рахунок реалізації активів, сформованих із власних джерел. Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу, наведений у табл. 2.1, на рис. 2.4 демонструє зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У звітному періоді частка позикових коштів досягла 94%, тоді як у базисному періоді вона становила лише 35%, що свідчить про суттєве підвищення фінансових ризиків. Показник забезпеченості власними оборотними коштами має загальну тенденцію до зниження, що характеризує погіршення фінансової незалежності підприємства. Лише у 2020 році спостерігалося тимчасове покращення (до рівня 0,31). У звітному періоді цей коефіцієнт становив 0,06 (6%), що є нижчим за нормативне значення (10%). Порівняно з базовим періодом він зменшився на 0,18, а відносно попереднього року - на 0,12. Аналогічну негативну динаміку демонструє і коефіцієнт забезпеченості запасів та витрат, значення якого знизилося з 1,68 у 2019 році до 0,23 у 2025 році. Така тенденція свідчить про зменшення рівня покриття запасів власними джерелами фінансування та зростання залежності підприємства від кредиторів. Загалом динаміка цього показника відповідає змінам коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, що підтверджує посилення фінансової залежності підприємства.

Таблиця 2.1

Розрахунок показників платоспроможності ТОВ «НВП» «Спецінструмент» за 2023-2025 роки.

Показник	Алгоритм розрахунку	Норма-тивне значення	2019	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення			
							2023 від 2019	2024 від 2023	2025 від 2024	2025 від 2019
Коефіцієнт автономії	Відношення джерел власних коштів до загальної суми всіх коштів підприємства	>0,5	0,74	0,70	0,60	0,51	-0,04	-0,10	-0,09	-0,23
Коефіцієнт співвідношення позичкових та власних джерел	Відношення всіх зобов'язань до власних коштів	<1	0,35	0,42	0,66	0,94	0,07	0,23	0,29	0,59
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Відношення власних оборотних коштів до загальної величини оборотних коштів підприємства	>0,1	0,24	0,31	0,18	0,06	0,07	-0,13	-0,12	-0,18
Коефіцієнт забезпечення запасів та витрат власними оборотними коштами	Коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними оборотними коштами	0,6-0,8	1,68	1,48	0,97	0,23	-0,20	-0,51	-0,74	-1,45
Коефіцієнт маневреності	Відношення власних оборотних коштів до величини власного капіталу	>0,5	0,11	0,19	0,15	0,06	0,08	-0,04	-0,09	-0,05
Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих засобів	Відношення оборотних активів до незворотних	1	0,51	0,75	0,95	1,07	0,24	0,19	0,12	0,55
Коефіцієнт майна виробничого призначення	Відношення суми незворотних активів та виробничих запасів до результату балансу		0,71	0,66	0,61	0,62	-0,05	-0,05	0,01	-0,09

Візуалізація показників платоспроможності наведена на рисунку 2.4.



Показник	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії	0,74	0,70	0,60	0,51
Коефіцієнт співвідношення позичкових та власних джерел	0,35	0,42	0,66	0,94
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,24	0,31	0,18	0,06
Коефіцієнт забезпечення запасів та витрат власними оборотними коштами	1,68	1,48	0,97	0,23
Коефіцієнт маневреності	0,11	0,19	0,15	0,06
Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих засобів	0,51	0,75	0,95	1,07
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,71	0,66	0,61	0,62

Рисунок 2.4. Діаграма показників платоспроможності ТОВ «НВП» «Спецінструмент» за 2022–2025 роки

Джерело: складено за даними підприємства

Розрахунки свідчать, що коефіцієнт співвідношення мобільних і іммобілізованих активів має стійку тенденцію до зростання - з 0,52 у базовому періоді до 1,08 у звітному. Його наближення до нормативного рівня вказує на поступове досягнення балансу між оборотними та необоротними активами за умови збереження мінімально допустимого рівня фінансової стійкості. Крім того, зростання цього показника стримує надмірне збільшення частки позикових коштів у структурі капіталу та позитивно впливає на загальну стабільність підприємства.

Водночас коефіцієнт майна виробничого призначення в цілому демонструє спадну динаміку, що свідчить про зменшення питомої ваги необоротних активів і виробничих запасів у загальній структурі майна. Лише у звітному періоді зафіксовано незначне зростання цього показника - на 0,01.

Отже, можна констатувати певне погіршення фінансового стану підприємства, що підтверджується негативними змінами таких ключових індикаторів фінансової стійкості, як коефіцієнти автономії, маневреності та забезпеченості власними оборотними ресурсами.

Разом із тим, для отримання більш повної та об'єктивної оцінки фінансового стану недостатньо обмежуватися лише показниками фінансової стійкості. Важливо також враховувати рівень рентабельності та ділової активності підприємства.

Підприємство вважається прибутковим у разі, якщо доходи від реалізації продукції не лише покривають усі витрати, а й забезпечують формування прибутку. Показники рентабельності дозволяють оцінити ефективність діяльності з різних позицій і відображають здатність підприємства генерувати прибуток. Саме тому вони є важливими елементами фінансового аналізу та обов'язково використовуються під час порівняльної оцінки результатів діяльності підприємства. Розглянемо зміст і проведемо оцінку основних показників, що відображають рівень рентабельності ТОВ «НВП «Спецінструмент».

Показник рентабельності капіталу характеризує ефективність використання сукупного майна підприємства та відображає здатність генерувати прибуток із наявних ресурсів.

Рентабельність власного капіталу демонструє результативність використання коштів власників і є важливим індикатором інвестиційної привабливості підприємства, оскільки її зміни впливають на ринкову оцінку корпоративних прав.

Фондовіддача необоротних активів відображає ефективність використання основних засобів та інших довгострокових активів і визначається обсягом реалізації, що припадає на одиницю їх вартості.

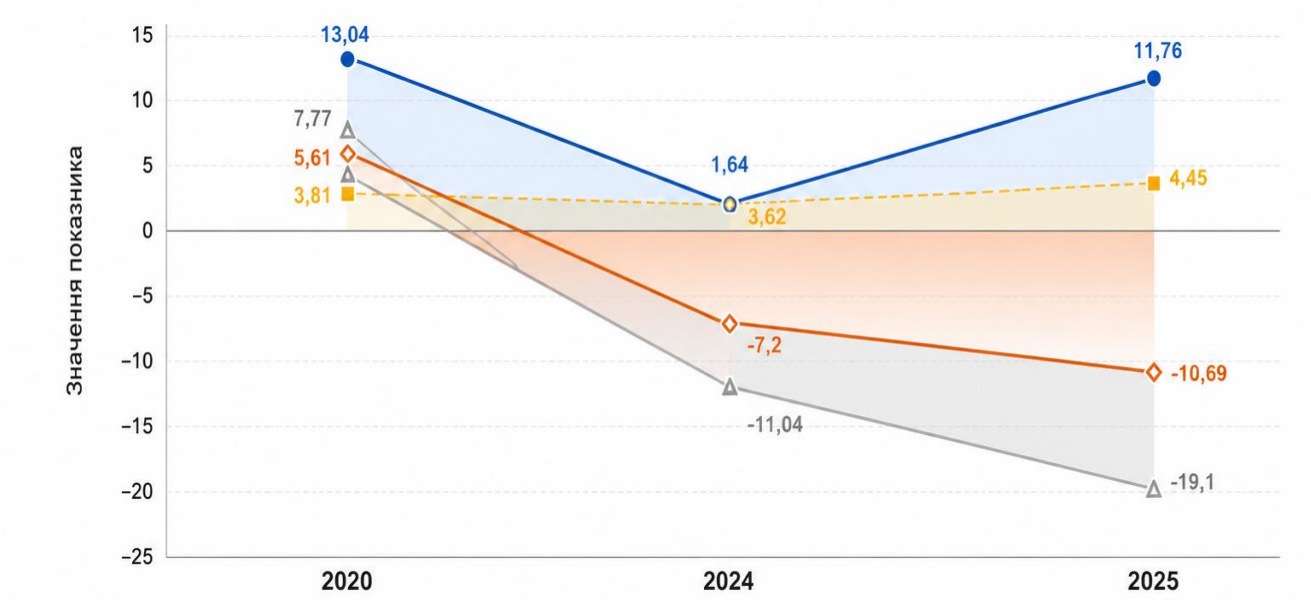
Аналіз коефіцієнта рентабельності продажів підприємства (табл. 2.2) свідчить про негативну динаміку цього показника. Наприкінці досліджуваного періоду він знизився на 1,27% порівняно з базовим роком та на 10,12% - відносно попереднього року. Така тенденція пояснюється зростанням виробничих витрат за умов відносно стабільних цін, що призвело до скорочення валового прибутку, а також зменшенням попиту на продукцію підприємства. Отримані результати свідчать, що у 2023 році рівень рентабельності капіталу становив 5,61%, тоді як у 2024–2025 роках цей показник набув від'ємного значення. Така ситуація зумовлена тим, що фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування в зазначені періоди був збитковим. Подібна динаміка простежується і щодо рентабельності власного капіталу: у 2024–2025 роках цей показник також є від'ємним і становить відповідно –11,04% та –19,10%, що свідчить про зниження ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.2

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «НВП» «Спецінструмент» за 2020–2022 роки

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення		
					2024 від 2023	2025 від 2024	2025 від 2023
Рентабельність продажу, %	відношення прибутку від реалізації до виручки від реалізації	13,04	1,64	11,76	-11,39	10,12	-1,27
Рентабельність капіталу, %	відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до середньої за період величини капіталу	5,61	-7,20	-10,69	-12,81	-3,49	-16,30
Рентабельність власного капіталу, %	відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до середньої за період величини власного капіталу	7,77	-11,04	-19,10	-18,82	-8,06	-26,88
Фондовіддача незворотних активів	відношення виручки від реалізації до середньої за період величини необоротних активів	3,81	3,62	4,45	-0,19	0,83	0,64

Показники рентабельності наведено на рисунку 2.5.



Показник	2020	2024	2025
Рентабельність продажу, %	13,04	1,64	11,76
Рентабельність капіталу, %	5,61	-7,2	-10,69
Рентабельність власного капіталу, %	7,77	-11,04	-19,1
Фондовіддача незворотних активів	3,81	3,62	4,45

Діаграма 2.5. Діаграма показників рентабельності ТОВ «НВП» «Спецінструмент» за 2023-2025 роки

Співвідношення виручки від реалізації до середньої вартості необоротних активів упродовж 2023–2025 років демонструє зростання, що зумовлює позитивну динаміку показника фондовіддачі. Зокрема, у 2025 році його значення досягло 4,45, що свідчить про підвищення ефективності використання довгострокових активів.

Водночас загальне зниження та навіть від’ємні значення показників рентабельності (за винятком фондовіддачі) вказують на погіршення результативності діяльності підприємства та ослаблення його фінансового стану.

Для більш глибокої оцінки ефективності використання ресурсів доцільно проаналізувати показники ділової активності, які характеризують швидкість обігу коштів та їх трансформацію у грошову форму. Саме ці індикатори значною мірою

визначають здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов’язання.

До основних показників ділової активності належать:

коефіцієнт оборотності капіталу, що відображає кількість оборотів вкладених у активи коштів за певний період;

коефіцієнт оборотності оборотних активів, який характеризує ефективність використання поточних ресурсів і показує обсяг доходу на одиницю таких активів;

коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, що визначає швидкість її погашення;

коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, який відображає інтенсивність розрахунків підприємства з постачальниками.

Аналіз показує, що коефіцієнт оборотності капіталу наприкінці досліджуваного періоду знизився на 0,12 порівняно з базовим і становив 2,22 обороту на рік. Подібну динаміку має і показник оборотності оборотних активів: у 2025 році він дорівнював 4,44 обороту, тоді як у 2023 році - 6,08, а у 2024 році - 4,29. Зменшення цих показників у 2024 році пояснюється збільшенням обсягу активів при одночасному скороченні виручки.

Оборотність дебіторської заборгованості у 2025 році знизилася до 5,7 обороту, що може бути пов’язано з розширенням практики надання товарного кредиту покупцям. У свою чергу, скорочення оборотності кредиторської заборгованості на 3,44 обороту свідчить про збільшення обсягів закупівель із відстрочкою платежу.

Загалом зниження всіх показників ділової активності свідчить про уповільнення обігу коштів та зменшення ефективності їх використання, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

Отже, узагальнюючи результати аналітичного дослідження, можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «НВП «Спецінструмент» як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі є нестійким. Це обумовлює необхідність розробки та впровадження комплексу заходів, спрямованих на його покращення.

2.2. SWOT-аналіз використання електронної комерції ТОВ «НВП «Спецінструмент»

У сучасних умовах цифровізації економіки ефективне управління підприємством дедалі більше пов’язане з використанням інформаційних технологій та впровадженням інструментів електронної комерції. Для підприємств, що працюють у сфері постачання промислового інструменту, електронна комерція відкриває нові можливості для розширення ринків збуту, підвищення ефективності маркетингової діяльності та оптимізації бізнес-процесів. Саме тому важливим аспектом управлінської діяльності власника НВП ТОВ «Спецінструмент» є організація та розвиток електронної комерції як одного з напрямів стратегічного розвитку підприємства.

Управлінська діяльність власника підприємства передбачає формування загальної стратегії розвитку компанії, визначення її конкурентних переваг та впровадження сучасних інструментів ведення бізнесу. У контексті цифрової трансформації особливе значення має інтеграція електронної комерції у систему управління підприємством. Власник НВП ТОВ «Спецінструмент» приймає стратегічні рішення щодо використання онлайн-каналів продажу, розвитку електронних платформ для реалізації продукції, а також застосування цифрових маркетингових інструментів.

Одним із ключових напрямів управлінської діяльності є стратегічне планування розвитку електронної комерції [26, 27]. Власник підприємства визначає доцільність створення або вдосконалення корпоративного веб-сайту, інтернет-каталогу продукції чи спеціалізованої платформи для онлайн-замовлень. Завдяки цьому підприємство має можливість представляти широкий асортимент інструментальної продукції для потенційних клієнтів, що значно розширює географію продажів та підвищує доступність інформації про товари.

Важливим елементом управлінської діяльності є організація електронних каналів збуту. Власник підприємства координує роботу відділу маркетингу та відділу збуту щодо використання електронної комерції як додаткового

інструменту продажу. Це може включати використання інтернет-магазину, електронних каталогів продукції, спеціалізованих торговельних платформ або систем онлайн-замовлення для корпоративних клієнтів. Такий підхід дозволяє спростити процес взаємодії з клієнтами, скоротити час обробки замовлень та підвищити ефективність реалізації продукції.

Ще одним важливим аспектом управління є використання цифрових маркетингових інструментів. У межах управлінської діяльності власник підприємства визначає напрями розвитку маркетингової політики, зокрема використання інтернет-маркетингу, електронної реклами, соціальних мереж та інших цифрових каналів комунікації. Це сприяє підвищенню впізнаваності бренду підприємства та формуванню позитивного іміджу компанії на ринку.

У процесі управління електронною комерцією власник підприємства також приділяє увагу інформаційному забезпеченню діяльності підприємства. Використання сучасних програмних рішень, систем електронного документообігу, CRM-систем для роботи з клієнтами та автоматизації процесів обробки замовлень дозволяє підвищити ефективність управління та покращити якість обслуговування клієнтів. Не менш важливою складовою управлінської діяльності є контроль за ефективністю функціонування системи електронної комерції. Власник підприємства аналізує результати онлайн-продажів, оцінює ефективність використання електронних каналів збуту, визначає рівень задоволеності клієнтів та приймає рішення щодо вдосконалення цифрових інструментів управління. Такий контроль дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та коригувати стратегію розвитку підприємства. Крім того, впровадження електронної комерції сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Завдяки використанню онлайн-платформ підприємство може оперативно реагувати на потреби клієнтів, забезпечувати швидкий доступ до інформації про продукцію, а також оптимізувати процеси продажу та обслуговування замовників.

Таким чином, управлінська діяльність власника НВП ТОВ «Спецінструмент» у контексті організації електронної комерції спрямована на інтеграцію цифрових

технологій у діяльність підприємства, розвиток онлайн-каналів продажу та підвищення ефективності маркетингової діяльності. Використання інструментів електронної комерції дозволяє підприємству розширювати ринки збуту, підвищувати рівень обслуговування клієнтів та забезпечувати стійкий розвиток у сучасних умовах цифрової економіки. З метою оцінки перспектив впровадження та розвитку електронної комерції на підприємстві доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також визначити зовнішні можливості і загрози (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз використання електронної комерції ТОВ «НВП «Спецінструмент»

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
Наявність стабільної клієнтської бази у промисловому секторі	Недостатній рівень розвитку онлайн-каналів збуту
Широкий асортимент інструментальної продукції	Обмежений досвід роботи в e-commerce
Партнерські відносини з вітчизняними та іноземними виробниками	Недостатня автоматизація бізнес-процесів
Висока репутація та довіра з боку контрагентів	Відсутність ефективної digital-маркетингової стратегії
Можливість сертифікації та контролю якості продукції	Обмежені фінансові ресурси для цифрових інвестицій
Можливості (O)	**Загрози (T)**
Зростання попиту на онлайн-закупівлі, зокрема в B2B-сегменті	Посилення конкуренції з боку великих маркетплейсів
Розширення географії збуту через інтернет	Висока вартість логістичних послуг
Використання маркетплейсів та власного інтернет-магазину	Кіберзагрози та ризики шахрайства
Впровадження CRM, ERP та аналітичних систем	Нестабільність економічного середовища
Розвиток мобільної комерції та цифрового маркетингу	Зниження платоспроможності клієнтів
Оптимізація процесів продажу та комунікації з клієнтами	Проблеми доставки та повернення товарів

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що ТОВ «НВП «Спецінструмент» має вагомі передумови для ефективного впровадження електронної комерції. До ключових переваг належать сформована клієнтська база, широкий асортимент

продукції та налагоджені партнерські зв’язки, що забезпечують конкурентні позиції підприємства на ринку.

Разом із тим, основними стримуючими чинниками виступають недостатній рівень цифровізації діяльності, відсутність комплексної онлайн-стратегії та обмежені ресурси для реалізації інноваційних проєктів.

Враховуючи наявні можливості, зокрема зростання попиту на онлайн-канали збуту та розвиток цифрових технологій, підприємство має потенціал для розширення ринків збуту та підвищення ефективності діяльності. Водночас необхідно враховувати зовнішні загрози, пов’язані з конкуренцією, логістичними витратами та економічною нестабільністю.

Отже, результати SWOT-аналізу можуть бути використані як основа для розробки стратегічних заходів щодо впровадження та розвитку електронної комерції на підприємстві.

2.3. Формування стратегії розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент» в умовах цифровізації

Для формування ефективної стратегії розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент» доцільно здійснити комплексну оцінку зовнішнього середовища підприємства. Такий аналіз передбачає ґрунтовне дослідження ключових чинників, зокрема постачальників ресурсів, споживачів продукції, рівня доступності ринків, сучасних технологій, конкурентного середовища, нормативно-правової бази, джерел фінансування та інших складових. Іншими словами, важливо оцінити ресурсне забезпечення, рівень конкурентоспроможності продукції, технологічні особливості виробництва, наявність кваліфікованого персоналу, позиції підприємства в галузі та потенціал для подальшого розширення діяльності[28-30].

Зазначені фактори необхідно враховувати при розробці бізнес-стратегії, щоб своєчасно виявляти як можливості, так і загрози, а також забезпечити узгодженість зовнішніх умов із внутрішніми ресурсами підприємства. Це дозволяє більш раціонально використовувати наявний потенціал і підвищити

ефективність діяльності компанії. У зв'язку з цим доцільно провести аналіз зовнішнього середовища ТОВ НВП «Спецінструмент».

Одним із базових інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який широко застосовується в практиці управління. Він дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також окреслити можливості й загрози зовнішнього середовища. Результати SWOT-аналізу ТОВ НВП «Спецінструмент» наведено в таблиці 2.4.

За підсумками проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство має значний потенціал розвитку, зумовлений наявністю сильних сторін і сприятливих можливостей. Водночас існують певні слабкі місця та зовнішні ризики, які можуть негативно впливати на стабільність його позицій на ринку.

Таблиця 2.4

SWOT–аналіз ТОВ НВП «СПЕЦІНСТРУМЕНТ»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
–значний досвід діяльності підприємства на ринку (понад 10 років); – широкий асортимент продукції у доступному ціновому сегменті; – наявність сертифікації продукції відповідно до українських та міжнародних стандартів; – сформована репутація одного з провідних підприємств у галузі; – ефективна маркетингова стратегія; – надання гарантійного обслуговування клієнтам; – використання якісних матеріалів у виробництві	–нестабільність постачання комплектуючих для виробництва; – скорочення асортиментної лінійки продукції; -зниження рівня попиту на окремі види товарів.
Можливості	**Загрози**
–розширення географії діяльності та збільшення кількості представництв в Україні; – впровадження нових видів продукції; озробка програм лояльності для клієнтів.	– посилення конкуренції на ринку; – зростання цін на сировину та готову продукцію; – негативний вплив воєнних дій в Україні; – втрата окремих зовнішніх ринків збуту; – загальна економічна нестабільність у країні.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Після здійснення SWOT-аналізу ТОВ НВП «Спецінструмент» можна дійти

висновку, що підприємство стабільно функціонує та має значний потенціал для подальшого розвитку.

Важливим інструментом стратегічного аналізу зовнішнього середовища також є PEST-аналіз. Він застосовується для оцінювання впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на діяльність підприємства. Використання цього методу дозволяє комплексно дослідити макросередовище та визначити ключові фактори, які можуть як сприяти розвитку бізнесу, так і створювати додаткові ризики.

Завдяки PEST-аналізу підприємство отримує можливість приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі та їх потенційний вплив на результати діяльності.

Отже, доцільно провести аналіз макросередовища ТОВ НВП «Спецінструмент» із використанням інструменту PEST-аналізу та з акцентом на використання електронної комерції, таблиця 2.5

Таблиця 2.5

PEST–аналіз ТОВ НВП «Спецінструмент» (з урахуванням електронної комерції)

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)	Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
Державне регулювання електронної комерції	Економічна нестабільність у країні	Зростання популярності онлайн-покупок	Розвиток платформ електронної комерції
Податкова політика щодо онлайн-бізнесу	Коливання валютних курсів	Зміна споживчої поведінки (перехід в онлайн)	Використання CRM та ERP систем
Вплив воєнного стану на бізнес-процеси	Рівень платоспроможності населення	Зростання вимог до швидкості доставки	Автоматизація обробки замовлень
Державна підтримка цифровізації	Витрати на цифрові інструменти та маркетинг	Значення онлайн-репутації та відгуків	Розвиток цифрового маркетингу (SEO, SMM)
Митні обмеження для міжнародної торгівлі	Розвиток онлайн-платіжних систем	Попит на персоналізований сервіс	Кібербезпека та захист даних

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Проведений PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище суттєво впливає на розвиток електронної комерції ТОВ НВП «Спецінструмент». Найбільший потенціал пов’язаний із технологічними та соціальними факторами, які сприяють зростанню онлайн-продажів. Водночас політичні та економічні умови формують певні обмеження та ризики, що потребують врахування при розробці стратегії підприємства.

Політичні фактори, зокрема воєнний стан та регуляторне середовище, мають системний характер і створюють високий рівень невизначеності для довгострокового планування. Водночас соціальні фактори формують стійкий тренд на цифровізацію споживчої поведінки, що відкриває нові перспективи для розвитку інтернет-каналів збуту.

Таким чином, підприємству доцільно:

– активізувати цифрову трансформацію бізнесу;

– інвестувати у розвиток онлайн-платформ і маркетингу;

– підвищувати рівень кібербезпеки;

– адаптувати логістичні процеси до умов нестабільності;

– використовувати персоналізовані інструменти взаємодії з клієнтами.

Проведемо аналіз середовища прямого впливу на ТОВ «НВП» «Спецінструмент», таблиця 2.6.

Аналіз середовища прямого впливу на ТОВ «НВП» «Спецінструмент» показав, що підприємство стратегічно готове до реагування на зовнішні чинники які можуть спричинити дестабілізацію на підприємстві.

Результати оцінки поточного стану внутрішнього середовища ТОВ «НВП» «Спецінструмент» за допомогою матриці аналізу внутрішнього середовища (за бізнес–функціями) відображені в Додатку Б

Отже, за допомогою даних Додатку Б були виявлені найбільш важливі чинники внутрішнього середовища, що впливають на ефективність діяльності ТОВ «НВП» «Спецінструмент».

Таблиця 2.6

Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу на ТОВ НВП «Спецінструмент»

Група факторів	Фактор	Прояв фактору	Вплив на підприємство	Можлива реакція підприємства
Постачальники А	Постачальники матеріально-технічних ресурсів та енергії	Зростання цін на сировину, нестабільність поставок	Порушення виробничого процесу, підвищення собівартості продукції	Диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів, пошук альтернативних джерел
Постачальники Б	Постачальники фінансових ресурсів	Високі процентні ставки за кредитами, обмежений доступ до фінансування	Зростання фінансового навантаження, зниження інвестиційної активності	Залучення альтернативних джерел фінансування (інвестори, гранти), співпраця з іноземними фінансовими установами
Партнери	Реалізація спільних проєктів	Зростання витрат на реалізацію проєктів	Підвищення собівартості продукції, зниження конкурентоспроможності	Оптимізація витрат, розподіл ризиків між партнерами, залучення додаткових учасників
Конкуренти	Збільшення частки ринку конкурентами	Посилення конкурентного тиску	Зменшення обсягів продажу та прибутку	Посилення маркетингової активності, розвиток онлайн-продажів, підвищення якості продукції
	Впровадження нових технологій конкурентами	Підвищення якості та зниження собівартості продукції у конкурентів	Втрата конкурентних позицій підприємства	Модернізація виробництва, впровадження інноваційних технологій, автоматизація процесів

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Найбільш вагомі переваги досліджуваного підприємства зосереджені у сфері управління, організації виробництва та кадрової політики. До ключових із них доцільно віднести:

– налагоджену систему управління та контролю, що забезпечує ефективне функціонування підприємства;

– впровадження заходів, спрямованих на підтримку та підвищення мотивації персоналу відповідно до потреб працівників;

– системний підхід до планування діяльності, який має безперервний характер;

– високий рівень професійної підготовки та компетентності працівників;

– використання сучасного виробничого обладнання, що відповідає специфіці діяльності підприємства.

Організаційна структура підприємства значною мірою визначається умовами зовнішнього середовища, в якому воно здійснює свою діяльність. У зв’язку з постійними змінами ринкових умов підприємства змушені адаптуватися до нових викликів, що, у свою чергу, потребує трансформації внутрішньої системи управління та її узгодження із зовнішніми факторами впливу.

Незважаючи на складні умови, спричинені воєнними діями на території України, ТОВ «НВП» «Спецінструмент» продовжує стабільно функціонувати, своєчасно виконуючи фінансові зобов’язання, зокрема щодо виплати заробітної плати та сплати податків.

Водночас існує низка факторів, які можуть негативно позначитися на фінансовому стані підприємства. Зокрема:

– існує ризик пошкодження або втрати активів унаслідок ракетних та артилерійських обстрілів;

– розташування виробничих потужностей у Харківській області підвищує рівень небезпеки через регулярні атаки, що може призвести до порушення діяльності або втрати контролю над ресурсами.

З огляду на динамічність та непередбачуваність воєнної ситуації, повністю оцінити всі можливі негативні наслідки для діяльності підприємства на даний

момент є складним, що підвищує рівень загальної невизначеності у процесі стратегічного планування.

2.4. Оцінка ефективності інноваційного розвитку в ракурсі електронної комерції ТОВ НВП «Спецінструмент»

Інноваційний розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання є одним із ключових факторів забезпечення його конкурентоспроможності, особливо в контексті активного поширення електронної комерції. Для ТОВ НВП «Спецінструмент» впровадження цифрових технологій та розвиток онлайн-каналів збуту виступають важливими напрямами модернізації бізнес-моделі та підвищення ефективності діяльності.

Оцінка ефективності інноваційного розвитку підприємства в площині електронної комерції передбачає комплексний аналіз результатів впровадження цифрових рішень, зокрема інтернет-магазину, цифрового маркетингу, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), а також автоматизації бізнес-процесів [31, 35].

Насамперед, ефективність інноваційного розвитку проявляється у розширенні каналів збуту. Використання електронної комерції дозволяє підприємству виходити за межі традиційних ринків, залучати нові сегменти клієнтів та забезпечувати доступність продукції для ширшої аудиторії. Це сприяє зростанню обсягів реалізації продукції та підвищенню ринкової частки підприємства.

Важливим аспектом є також підвищення ефективності маркетингової діяльності. Завдяки використанню інструментів цифрового маркетингу (SEO-оптимізація, контекстна реклама, SMM) підприємство отримує можливість більш точно таргетувати свою аудиторію, аналізувати поведінку споживачів та оперативно реагувати на зміни попиту. Це, у свою чергу, підвищує ефективність рекламних кампаній та оптимізує витрати на просування продукції.

Крім того, впровадження інновацій у сфері електронної комерції сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Автоматизація процесів обробки замовлень, впровадження CRM-систем, використання онлайн-консультацій та персоналізованих пропозицій дозволяють покращити взаємодію з клієнтами, підвищити їхню лояльність та сформувати позитивний імідж підприємства.

Економічна ефективність інноваційного розвитку також проявляється у зниженні операційних витрат. Зокрема, цифровізація бізнес-процесів дозволяє оптимізувати витрати на персонал, скоротити витрати на утримання фізичних торгових точок, а також підвищити швидкість обробки інформації та прийняття управлінських рішень [36, 37].

Разом із тим, слід враховувати й певні обмеження та ризики. Впровадження електронної комерції потребує значних початкових інвестицій у створення та підтримку цифрової інфраструктури, кібербезпеку, навчання персоналу. Крім того, високий рівень конкуренції в онлайн-середовищі вимагає постійного вдосконалення інструментів просування та підвищення якості продукції і сервісу.

В умовах воєнної нестабільності електронна комерція набуває особливого значення, оскільки дозволяє забезпечити безперервність діяльності підприємства навіть за обмеженого функціонування офлайн-каналів збуту. Це підвищує адаптивність підприємства до кризових умов та сприяє збереженню його економічної стійкості.

Отже, оцінка ефективності інноваційного розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент» у сфері електронної комерції свідчить про наявність значного потенціалу для підвищення результативності діяльності підприємства. Подальший розвиток цифрових інструментів, інвестування в інновації та адаптація до змін зовнішнього середовища є необхідними умовами забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Розглянемо систему показників оцінки ефективності інноваційного розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент» у сфері електронної комерції, надану в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Модель системи оцінки ефективності інноваційного розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент» у сфері електронної комерції

Напрям оцінки	Показник	Сутність показника	Очікуваний ефект	Оцінка впливу
Збутова діяльність	Зростання онлайн-продажів	Збільшення обсягів реалізації через інтернет-канали	Розширення ринку збуту, підвищення доходів	Високий
	Частка e-commerce у загальних продажах	Питома вага онлайн-каналу в структурі виручки	Зміцнення цифрової присутності	Високий
Маркетингова ефективність	Конверсія сайту	Частка відвідувачів, які здійснили покупку	Підвищення результативності реклами	Високий
	Вартість залучення клієнта (CAC)	Середні витрати на залучення одного клієнта	Оптимізація маркетингових витрат	Середній
Клієнтський досвід	Рівень задоволеності клієнтів	Оцінка якості обслуговування	Підвищення лояльності та повторних покупок	Високий
	Кількість повторних покупок	Частка клієнтів, що повертаються	Формування стабільної клієнтської бази	Високий
Операційна ефективність	Швидкість обробки замовлень	Час від оформлення до виконання замовлення	Підвищення якості сервісу	Середній
	Рівень автоматизації процесів	Частка автоматизованих операцій	Зниження витрат і підвищення продуктивності	Високий
Фінансова ефективність	Рентабельність онлайн-продажів	Співвідношення прибутку до витрат у e-commerce	Підвищення загальної прибутковості	Високий
	ROI цифрових інвестицій	Окупність вкладень у цифрові технології	Обґрунтування інноваційних рішень	Високий

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «НВП» «Спецінструмент»

Оцінка ефективності інноваційного розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент» у сфері електронної комерції показує, що найбільший вплив мають показники, пов’язані зі збутом, клієнтським досвідом та фінансовими результатами. Водночас маркетингові та операційні показники відіграють допоміжну роль, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства.

Реалізація стратегічного управління на підприємстві відбувається через чітке структурування організації, поділ її на функціональні підрозділи та розподіл відповідальності між працівниками. У ТОВ НВП «Спецінструмент» ці принципи впроваджуються шляхом формування ієрархічної організаційної структури, де кожен рівень управління має визначений перелік повноважень і функцій.

Така побудова системи управління забезпечує узгодженість дій персоналу та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом. Чітке визначення ролей і відповідальності дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень і контролю за їх виконанням.

Важливе місце в системі стратегічного управління ТОВ НВП «Спецінструмент» займають комунікаційні процеси. Ефективна взаємодія між працівниками різних підрозділів є необхідною умовою досягнення поставлених цілей. Комунікація реалізується через постійний обмін інформацією між співробітниками, що відбувається як у формі оперативного діалогу, так і в процесі координації діяльності.

Зокрема, регулярна передача інформації здійснюється між керівниками різних рівнів управління, а також між менеджерами та виконавцями щодо поточних завдань, планових показників, обсягів продажу та особливостей обслуговування клієнтів. Такий підхід забезпечує своєчасне реагування на зміни та підвищує узгодженість дій у межах підприємства.

У таблиці 2.8 доцільно визначити релевантні методи конкурентної боротьби ТОВ НВП «Спецінструмент» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку електронної комерції та цифрових каналів просування.

Проведений аналіз конкурентного середовища свідчить, що ТОВ НВП «Спецінструмент» у своїй діяльності застосовує широкий спектр інструментів конкурентної боротьби, зокрема інноваційні підходи (науково-технічний прогрес), цінову політику, розвиток каналів збуту та заходи зі стимулювання попиту. Це дозволяє підприємству підтримувати конкурентні позиції на ринку та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.8

Релевантні методи конкурентної боротьби ТОВ НВП «Спецінструмент»

Методи конкурентної боротьби, потенційно доступні на ринку	Методи, які використовують конкуренти	Методи, рекомендовані для підприємства
Рівень обслуговування (у т.ч. онлайн-сервіс)	Рівень обслуговування (у т.ч. онлайн-сервіс)	Рівень обслуговування (у т.ч. онлайн-сервіс)
Стимулювання попиту (акції, програми лояльності)	Стимулювання попиту (акції, програми лояльності)	Стимулювання попиту (акції, програми лояльності)
Рекламна діяльність	Інновації (НТП)	Digital-маркетинг (SEO, SMM, контекстна реклама)
Баланс попиту і пропозиції	–	Використання аналітики даних та CRM-систем
Канали збуту	Онлайн-платформи та маркетплейси	Розвиток інтернет-магазину, інтеграція з маркетплейсами

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз свідчить, що підприємство вже використовує базові інструменти конкурентної боротьби, однак подальше посилення позицій можливе за рахунок активного впровадження електронної комерції. Зокрема, розвиток інтернет-магазину, використання маркетплейсів та цифрових каналів комунікації дозволяє суттєво розширити ринки збуту та підвищити доступність продукції для споживачів.

Особливого значення набуває використання інструментів digital-маркетингу, які забезпечують точне таргетування аудиторії, підвищення впізнаваності бренду та зростання конверсії продажів. Водночас впровадження CRM-систем і аналітики даних сприяє глибшому розумінню поведінки клієнтів та формуванню персоналізованих пропозицій.

Важливим напрямом розвитку є також впровадження гнучкої цінової політики в онлайн-середовищі, що дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту та дії конкурентів. У поєднанні з програмами лояльності це сприяє утриманню клієнтів і збільшенню їх життєвої цінності для підприємства. Модель стратегії конкурентного розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент» надано на рисунку 2. 6.



Рис. 2.6. Модель стратегії конкурентного розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент»

Таким чином, інтеграція інструментів електронної комерції у конкурентну стратегію ТОВ НВП «Спецінструмент» є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійких конкурентних переваг у сучасних умовах цифровізації економіки.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ НВП «СПЕЦІНСТРУМЕНТ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Обґрунтування заходів з організації електронної комерції на підприємстві

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки електронна комерція стає одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Використання електронних каналів продажу дозволяє підприємствам значно розширити ринки збуту, оптимізувати витрати на реалізацію продукції, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити ефективність маркетингової діяльності. Саме тому впровадження та розвиток електронної комерції є важливим напрямом стратегічного розвитку підприємства [43-48].

Обґрунтування заходів з організації електронної комерції передбачає визначення комплексу управлінських, організаційних, технологічних та маркетингових рішень, спрямованих на формування ефективної системи онлайн-продажів і цифрової взаємодії з клієнтами.

Сучасні трансформації господарського середовища безпосередньо пов’язані з розвитком цифрових технологій та електронної комерції. Використання інструментів мережевої економіки створює нові можливості для підприємств щодо розширення ринків збуту, оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності.

Для ТОВ НВП «Спецінструмент» впровадження електронної комерції є стратегічно важливим напрямом розвитку, оскільки дозволяє адаптувати діяльність до сучасних умов ринку та підвищити конкурентоспроможність.

Першим етапом організації електронної комерції на підприємстві є аналіз ринкового середовища та оцінка потенціалу підприємства щодо використання електронних каналів збуту. На цьому етапі необхідно дослідити попит на

продукцію в онлайн-середовищі, визначити основних конкурентів, проаналізувати поведінку споживачів та оцінити готовність підприємства до впровадження цифрових технологій. Результати такого аналізу дозволяють визначити доцільність використання електронної комерції та обрати оптимальну модель її організації.

Другим важливим напрямом є створення або модернізація електронної платформи для реалізації продукції. Підприємство може використовувати різні форми електронної комерції, серед яких:

корпоративний інтернет-магазин;

електронний каталог продукції з можливістю онлайн-замовлення;

використання маркетплейсів та торговельних онлайн-платформ;

системи електронних заявок для корпоративних клієнтів.

Наявність сучасного веб-сайту або інтернет-магазину дозволяє підприємству забезпечити доступність інформації про продукцію, технічні характеристики товарів, умови співпраці та способи доставки. Це значно підвищує зручність для клієнтів та сприяє збільшенню обсягів продажів.

Наступним важливим заходом є впровадження інформаційних систем для автоматизації бізнес-процесів. Ефективна організація електронної комерції передбачає використання спеціалізованих програмних продуктів, зокрема:

CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами;

систем електронного документообігу;

програм для автоматизації обробки замовлень;

аналітичних інструментів для моніторингу продажів.

Автоматизація цих процесів дозволяє зменшити кількість помилок, прискорити обробку замовлень та підвищити ефективність роботи персоналу.

Важливою складовою організації електронної комерції є розроблення ефективної системи інтернет-маркетингу. Для просування продукції підприємства у цифровому середовищі можуть використовуватися такі інструменти:

пошукова оптимізація сайту (SEO);

контекстна реклама;

реклама у соціальних мережах;

email-маркетинг;

контент-маркетинг.

Застосування цих інструментів сприяє підвищенню впізнаваності бренду підприємства, залученню нових клієнтів та зміцненню ринкових позицій.

Окрему увагу необхідно приділяти організації логістики та системи обслуговування клієнтів. У межах електронної комерції важливо забезпечити швидку обробку замовлень, зручні способи оплати та своєчасну доставку продукції. Крім того, підприємство повинно організувати систему консультаційної підтримки клієнтів, що сприятиме формуванню довгострокових партнерських відносин із покупцями.

Ще одним важливим заходом є підготовка персоналу до роботи в умовах електронної комерції. Працівники підприємства повинні володіти необхідними знаннями та навичками у сфері цифрових технологій, електронного маркетингу та онлайн-комунікацій з клієнтами. Для цього доцільно проводити відповідні тренінги, навчальні програми та підвищення кваліфікації персоналу.

Завершальним етапом є оцінка ефективності функціонування системи електронної комерції. Для цього використовуються такі показники, як:

обсяг онлайн-продажів;

кількість відвідувачів веб-сайту;

конверсія онлайн-замовлень;

середній чек покупки;

рівень задоволеності клієнтів.

Аналіз цих показників дозволяє своєчасно виявляти проблеми у функціонуванні електронної комерції та розробляти заходи щодо її вдосконалення.

Отже, впровадження електронної комерції на підприємстві є важливим інструментом підвищення ефективності його діяльності. Комплексне застосування організаційних, технологічних та маркетингових заходів сприяє розширенню каналів збуту, покращенню взаємодії з клієнтами та формуванню

стійких конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки [50-53].

У результаті дослідження встановлено, що впровадження електронної комерції є необхідним напрямом розвитку підприємства. Запропоновані заходи дозволяють підвищити ефективність діяльності, розширити ринки збуту та покращити фінансовий стан підприємства.

3.2. Розроблення та обґрунтування концепції вебсайту ТОВ НВП «Спецінструмент»

В умовах цифровізації економіки одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства є впровадження сучасних інструментів електронної комерції, зокрема створення та розвиток власного вебсайту. Основною метою розробки сайту є розширення каналів збуту продукції, підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів та забезпечення зручного доступу до інформації про товари та послуги підприємства.

Для ТОВ НВП «Спецінструмент» вебсайт виступає не лише інформаційним ресурсом, але й ефективним каналом комунікації з клієнтами та інструментом стимулювання продажів. У сучасних умовах цифрової трансформації доцільно максимально використовувати потенціал цифрових платформ шляхом удосконалення та розширення функціоналу офіційного вебсайту НВП «Спецінструмент».

Основними завданнями створення вебсайту є:

представлення компанії та її діяльності в цифровому середовищі;

забезпечення доступу до каталогу продукції;

спрощення процесу взаємодії з клієнтами;

формування позитивного іміджу підприємства;

інтеграція маркетингових інструментів для просування.

Оптимізація маркетингової діяльності підприємства може передбачати реалізацію таких заходів:

оновлення структури сайту та розширення його функціональних

можливостей;

створення окремої цільової сторінки (Landing Page) для ефективного просування у соціальних мережах;

впровадження SEO-оптимізації для збільшення органічного трафіку, використання контекстної реклами, а також застосування інструментів Google Analytics для аналізу результатів і коригування маркетингової стратегії;

участь у галузевих виставках та тендерних процедурах;

розвиток HR-бренду підприємства.

Концепція дизайну вебсайту, розроблена з використанням цифрового інструменту Ш! представлена на рис. 3.1.

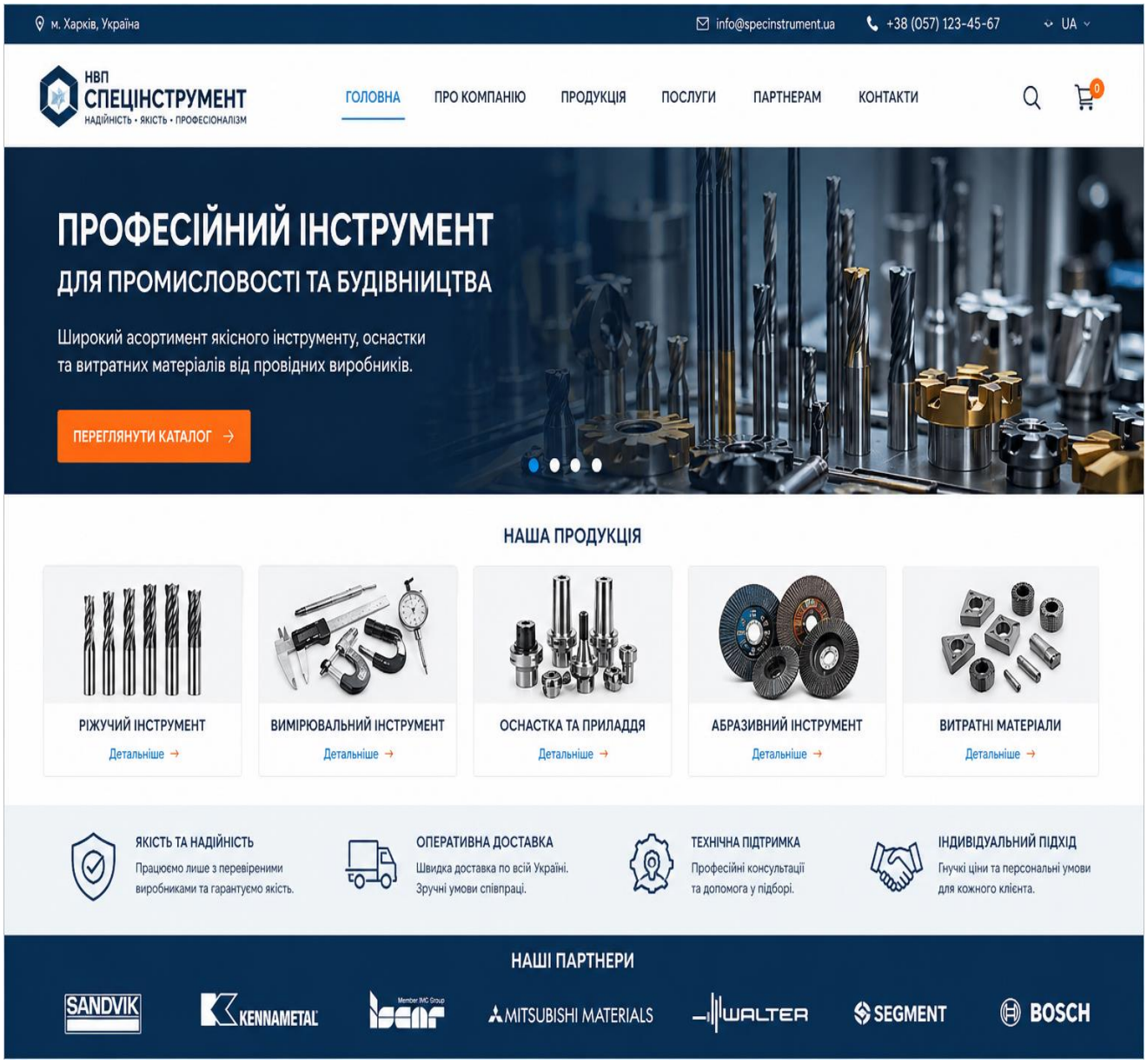


Рис. 3.1. Запропонована концепція дизайну вебсайту ТОВ НВП «Спецінструмент»

На рис. 3.1 представлено запропонований дизайн вебсайту ТОВ НВП «Спецінструмент», розроблений з урахуванням сучасних вимог до користувальницького інтерфейсу та принципів електронної комерції.

Структура сайту побудована за логікою зручної навігації та включає такі основні елементи:

шапка сайту, що містить назву підприємства та основну контактну інформацію;

навігаційне меню, яке забезпечує швидкий доступ до ключових розділів: «Про компанію», «Послуги», «Продукція», «Партнери», «Контакти»;

головний банер із коротким позиціонуванням компанії та її конкурентними перевагами;

інформаційні блоки, що розкривають діяльність підприємства, перелік послуг і продукції;

блок місії компанії, який формує довіру та відображає цінності підприємства;

кнопка заклику до дії (Call-to-Action) для стимулювання взаємодії з клієнтами;

підвал сайту (footer) із контактною інформацією.

Запропонований дизайн відрізняється мінімалістичністю, логічною структурою та адаптивністю, що забезпечує коректне відображення на різних пристроях (комп’ютерах, планшетах, смартфонах).

Використання такого вебсайту дозволяє:

підвищити зручність користування для клієнтів;

забезпечити швидкий доступ до інформації;

покращити сприйняття бренду підприємства;

підвищити ефективність онлайн-комунікацій і продажів.

Таким чином, запропонований дизайн вебсайту відповідає сучасним тенденціям розвитку електронної комерції та може бути ефективним інструментом цифрового просування ТОВ НВП «Спецінструмент».

Розроблений вебресурс передбачає реалізацію таких функцій: адаптивний

дизайн для коректного відображення на різних пристроях; зручна навігація та структура; інтерактивна форма заявки; можливість інтеграції з CRM-системами; використання аналітичних інструментів для відстеження поведінки користувачів; SEO-оптимізація для підвищення видимості у пошукових системах.

Запровадження власного вебсайту забезпечує підприємству наступні переваги: розширення ринку збуту та вихід на нові сегменти; підвищення рівня довіри з боку клієнтів; зменшення витрат на традиційні канали просування; автоматизація процесів обробки замовлень; підвищення ефективності маркетингової діяльності [56-57].

Проте, впровадження вебсайту потребує початкових інвестицій у розробку, дизайн та підтримку ресурсу. Однак у довгостроковій перспективі це дозволяє: збільшити обсяги продажів; оптимізувати витрати на маркетинг; підвищити рентабельність діяльності підприємства.

Вважаємо, що доцільним напрямом підвищення ефективності діяльності ТОВ НВП «Спецінструмент» є розширення функціональних можливостей вебсайту підприємства з орієнтацією на максимальну зручність користувача. Основна мета - забезпечити клієнту можливість швидко та безперешкодно здійснювати всі етапи взаємодії з компанією в онлайн-середовищі: від вибору продукції до оформлення замовлення та отримання супровідної документації.

Удосконалений вебресурс повинен забезпечувати повний цикл обслуговування клієнта, включаючи можливість оперативного оформлення замовлення, відстеження його статусу, розрахунок вартості доставки, здійснення оплати зручними способами та отримання електронних документів. Це дозволить споживачам придбавати продукцію або замовляти послуги дистанційно, незалежно від часу та місця, значно скорочуючи витрати часу на комунікацію з представниками підприємства.

З огляду на це, сайт доцільно доповнити такими функціональними елементами:

– інтерактивний калькулятор вартості продукції, який автоматично формує ціну залежно від заданих параметрів (матеріал, розміри, технічні характеристики

тощо);

– модуль розрахунку вартості доставки з можливістю негайного оформлення;

– структурований каталог продукції та послуг із розширеними можливостями пошуку та фільтрації;

– особистий кабінет користувача для контролю виконання замовлень і управління взаємодією з компанією.

Важливою складовою є також впровадження сучасних інструментів онлайн-комунікації з клієнтами, зокрема:

– інтегрованого чату, який активується відповідно до поведінки користувача на сайті;

– сервісу швидкого зворотного зв’язку (callback), що дозволяє оперативно зв’язатися з потенційним клієнтом;

– єдиної системи обробки звернень із соціальних мереж та месенджерів;

– використання месенджерів для підтримки клієнтів і стимулювання продажів;

– корпоративної електронної пошти із шаблонами відповідей для підвищення швидкості обробки запитів;

– форм зворотного зв’язку, які дозволяють фіксувати заявки навіть у неробочий час.

Запровадження зазначених цифрових рішень сприятиме підвищенню рівня сервісу, зростанню конверсії продажів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Окрему увагу доцільно приділити SEO-оптимізації, яка дозволяє підвищити видимість сайту в пошукових системах і залучити додатковий органічний трафік, що безпосередньо впливає на обсяги продажів.

Ще одним важливим напрямом розвитку є формування та підтримка HR-бренду підприємства. Під цим поняттям розуміють сформований у свідомості працівників і потенційних кандидатів образ компанії як привабливого роботодавця. HR-брендинг, у свою чергу, є цілеспрямованою діяльністю щодо

створення позитивного іміджу організації у сфері управління персоналом.

Сильний HR-бренд забезпечує підприємству низку переваг, зокрема:

– підвищення привабливості компанії на ринку праці;

– залучення кваліфікованих фахівців та утримання ключових працівників;

– зростання рівня залученості та лояльності персоналу;

– оптимізацію витрат на підбір кадрів;

– ефективніше вирішення стратегічних завдань, пов’язаних із персоналом.

Крім того, HR-бренд виступає важливим інструментом формування системи мотивації працівників. У сучасних умовах конкуренції за трудові ресурси рівень заробітної плати вже не є єдиним визначальним фактором, тому імідж роботодавця набуває особливого значення [60].

Для підприємств середнього масштабу, таких як ТОВ НВП «Спецінструмент», процес формування HR-бренду є більш керованим завдяки відносно однорідній цільовій аудиторії та єдиному інформаційному простору. Водночас у великих компаніях із розгалуженою структурою управління та географічною диверсифікацією цей процес є значно складнішим і потребує системного підходу (Таблиця 3. 1).

Таким чином, поєднання розвитку електронної комерції, цифрових інструментів взаємодії з клієнтами та формування сильного HR-бренду створює основу для підвищення ефективності діяльності та довгострокової конкурентоспроможності ТОВ НВП «Спецінструмент».

А створення та розвиток вебсайту ТОВ НВП «Спецінструмент» є доцільним та економічно обґрунтованим кроком у напрямі цифрової трансформації підприємства. Запропонована структура та функціонал сайту відповідають сучасним вимогам електронної комерції та сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, розширенню клієнтської бази та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Нами розроблена модель розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент» на основі електронної комерції та HR-брендингу (Таблиця 3.1)

Таблиця 3.1

Запропонована модель розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент» на основі електронної комерції та HR-брендингу

Напрям розвитку	Інструменти / заходи	Сутність впровадження	Очікуваний результат	Вплив на конкурентоспроможність
E-commerce (вебсайт)	Розширення функціоналу сайту	Автоматизація замовлення, оплати, документів	Скорочення часу обслуговування клієнтів	Високий
	Онлайн-калькулятор вартості	Автоматичний розрахунок ціни продукції	Прозорість ціноутворення, зростання довіри	Високий
	Калькулятор доставки	Розрахунок і оформлення доставки онлайн	Підвищення зручності сервісу	Середній
	Особистий кабінет	Контроль замовлень, історія покупок	Підвищення лояльності клієнтів	Високий
Digital-комунікації	Онлайн-чат	Консультації в режимі реального часу	Зростання конверсії	Високий
	Callback-сервіс	Швидкий зворотний дзвінок клієнту	Зменшення втрати клієнтів	Середній
	Соцмережі та месенджери	Єдина система комунікації	Оперативність обробки звернень	Високий
	Email-комунікація	Використання шаблонів відповідей	Підвищення швидкості обслуговування	Середній
Digital-маркетинг	SEO-оптимізація	Підвищення позицій у пошуку	Зростання органічного трафіку	Високий
	Контекстна реклама	Таргетоване залучення клієнтів	Збільшення продажів	Високий
	SMM	Просування в соціальних мережах	Підвищення впізнаваності бренду	Середній
HR-брендинг	Формування іміджу роботодавця	Створення позитивного образу компанії	Залучення кваліфікованих кадрів	Високий
	Програми мотивації персоналу	Підвищення залученості працівників	Зниження плинності кадрів	Високий
	Внутрішні комунікації	Покращення взаємодії в колективі	Підвищення ефективності роботи	Середній

Запропонована модель демонструє, що комплексне впровадження інструментів електронної комерції, digital-маркетингу та HR-брендингу забезпечує синергічний ефект для ТОВ НВП «Спецінструмент». Найбільший вплив на конкурентоспроможність мають цифрові канали збуту та маркетингу, тоді як HR-брендинг виступає важливим внутрішнім фактором стабільного розвитку підприємства.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо розвитку електронної комерції та впровадження цифрових інструментів у діяльність ТОВ НВП «Спецінструмент» є необхідною умовою обґрунтування доцільності їх реалізації. До основних заходів, що пропонуються до впровадження, належать: розширення функціоналу вебсайту підприємства, впровадження інструментів digital-маркетингу (SEO, контекстна реклама, SMM), автоматизація взаємодії з клієнтами (CRM-система, онлайн-чат), а також розвиток HR-брендингу.

Економічна ефективність визначається через співвідношення отриманого результату до витрат на впровадження зазначених заходів. Прогнозовані витрати на реалізацію запропонованих рішень наведено в таблиці 3. 2.

Таблиця 3.2

Прогнозовані витрати на впровадження заходів щодо розвитку електронної комерції та впровадження цифрових інструментів у діяльність ТОВ НВП «Спецінструмент»

Захід	Витрати, грн/рік
Розробка та доопрацювання сайту	60 000
SEO-просування	120 000
Контекстна реклама	100 000
Впровадження CRM-системи	80 000
Онлайн-чат та комунікаційні сервіси	20 000
HR-брендинг	40 000
Разом	**420 000**

Очікуваний економічний ефект полягає у:

– збільшенні обсягів продажів за рахунок онлайн-каналів;

– підвищенні конверсії клієнтів;

– зниженні витрат на залучення клієнтів;

– оптимізації операційних процесів.

Розрахунки показують, що якщо впровадження заходів забезпечить зростання продажів на 15%; середній річний дохід підприємства становить 5 000 000 грн., тоді додатковий дохід складе:

15% × 5 000 000 = 750 000 грн.

У такому випадку розрахунок економічної ефективності ТОВ НВП «Спецінструмент» складе чистий економічний ефект у сумі 330000 грн. (750000-420000 грн.). Рівень рентабельності інвестицій (ROI): ROI = (330 000 / 420 000) × 100% = 78,6%, а термін окупності 420 000 / 750 000 ≈ 0,56 року (близько 7 місяців)

Отже, проведені розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним. Отриманий рівень рентабельності (78,6%) та короткий термін окупності (менше одного року) підтверджують високу ефективність інвестицій у розвиток електронної комерції та цифрових інструментів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню доходів підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та зміцненню позицій на ринку в умовах цифровізації економіки.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження підтвердили, що у сучасних реаліях господарського розвитку України, обумовлених воєнними діями, е-комерція може стати каталізатором економічного зростання, імперативом переходу національної економіки на якісно новий рівень розвитку. Фахівці різних галузей приділяють увагу розвитку електронній комерції, разом з тим, недостатність фундаментального дослідження цієї динамічно прогресуючої сфери гальмує її вклад у відтворення національної економіки.

1. Для української е-комерції властива наздоганяюча, переважно регіональна модель розвитку, для якої характерна не в повній мірі сформована регламентуюча модель регулювання. Певна недосконаліть, фрагментарність і колізійність формальної інституціоналізації е-комерції в Україні обумовлена суб'єктивними (вади державного регулювання) і об'єктивними (складність формалізації мережевих відносин та їх постійна еволюція, новизна і динамічність розвитку електронних форм бізнесу) причинами.

Дієвість е-комерції у відродженні української економіки при запровадженні формальних інститутів пов'язано з урахуванням неформальних інститутів, які забезпечують стійкий розвиток цієї сфери, оскільки ключовим результатом їх відповідності є збільшення довіри. У сучасних умовах для української е-комерції актуальною є перехідна модель довіри, обумовлена трансформацією господарських інститутів і деформаціями соціально-демографічної структури.

2. Встановлено, що ефективність стратегії розвитку підприємства в умовах електронної комерції доцільно оцінювати через рівень досягнення стратегічних і цифрових цілей, зокрема зростання онлайн-продажів, розширення клієнтської бази та підвищення ефективності цифрових каналів взаємодії. При цьому ключовими орієнтирами виступають місія підприємства, цілі управління бізнес-процесами та розвиток e-commerce інфраструктури. У межах даного дослідження стратегічний менеджмент спрямований на формування комплексу заходів, що

передбачають впровадження цифрових інструментів, оптимізацію онлайн-продажів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

3. Дослідження процесу формування стратегії розвитку підприємства показало, що сучасні ринкові умови та активний розвиток електронної комерції вимагають підвищення ефективності стратегічного управління з урахуванням цифрових факторів. Особливого значення набуває правильний вибір методів розробки стратегії, які мають враховувати інтеграцію онлайн-каналів збуту, digital-маркетингу та автоматизації бізнес-процесів. Визначено, що найбільш ефективним є комплексний підхід, який розглядає підприємство як систему взаємопов'язаних елементів, орієнтованих на досягнення стратегічних і цифрових цілей в умовах динамічного середовища.

4. Проведений аналіз діяльності ТОВ НВП «Спецінструмент» показав, що підприємство функціонує як суб'єкт мікропідприємництва та здійснює постачання інструменту широкого асортименту на внутрішній і зовнішній ринки. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує ієрархічність управління. Водночас встановлено певне погіршення фінансових показників, зумовлене впливом воєнних дій, що відображається у зниженні показників фінансової стійкості. У цьому контексті розвиток електронної комерції виступає перспективним напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки дозволяє розширити канали збуту, зменшити операційні витрати та підвищити адаптивність до зовнішніх викликів.

5. Аналіз чинної стратегії розвитку ТОВ НВП «Спецінструмент» із використанням SWOT-аналізу показав наявність значного потенціалу підприємства, зокрема у сфері розвитку цифрових каналів продажів і впровадження інновацій. Водночас виявлені слабкі сторони та зовнішні загрози, які можуть негативно впливати на позиції підприємства в онлайн- і офлайн-середовищі. Проведений PEST-аналіз підтвердив, що найбільший вплив на діяльність підприємства в умовах електронної комерції здійснюють економічні

(інфляція, зниження купівельної спроможності), технологічні (розвиток цифрових платформ) та політичні фактори (воєнний стан). Незважаючи на складні умови, підприємство продовжує функціонувати, що свідчить про його адаптивність та потенціал до подальшої цифрової трансформації.

6. Обґрунтовано доцільність впровадження комплексу заходів, спрямованих на розвиток електронної комерції ТОВ НВП «Спецінструмент». До ключових рекомендацій віднесено: розширення функціоналу вебсайту підприємства, впровадження CRM-системи, використання інструментів digital-маркетингу (SEO, контекстна реклама, SMM), інтеграцію з маркетплейсами, а також розвиток онлайн-комунікацій із клієнтами (чат-боти, месенджери, email-маркетинг). Особливу увагу приділено персоналізації взаємодії з клієнтами та автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє підвищити якість обслуговування, скоротити час обробки замовлень та збільшити рівень конверсії. Запропоновані заходи формують основу цифрової трансформації підприємства та сприяють зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

7. Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила їх доцільність та результативність. Встановлено, що впровадження інструментів електронної комерції дозволяє забезпечити зростання обсягів продажів, підвищення рентабельності та оптимізацію витрат підприємства. Розрахунки показали позитивний чистий економічний ефект, високий рівень рентабельності інвестицій (ROI) та короткий термін окупності проєкту. Це свідчить про ефективність інвестування у цифрові технології та підтверджує, що розвиток e-commerce є стратегічно обґрунтованим напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Спецінструмент» в умовах цифровізації економіки.Таким чином, ТОВ «НВП» «Спецінструмент» має великий потенціал на технічному ринку не тільки в Україні, але й закордоном і може використати запропоновані заходи для підняття ефективності своєї діяльності і покращення прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балик У., Колісник М. Електронна комерція як елемент системи світового господарства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. № 811. С. 11-19. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_4.

2. Москаленко М.О., Коломієць Г.М. Е-комерція: етапи і форми інституціоналізації / Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20 листопада 2023 року). – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. С. 132-135.

3. Звіт Salesforce: e-commerce тренди та інсайди від 2700 B2B та B2C лідерів ніші. URL : https://palai.media/news/zvit-salesforce-pdf-e-commerce-trendy-tainsajdy/.

4. Індекс готовності мережі Звіти. URL : https://portulansinstitute.org/reports/

5. Інтернет-комерція: де вигідніше розвивати бізнес у Європі? URL : https://bakertilly.ua/id37799/

6. Колупаєва І. В., Безсонов С. Стан і напрями розвитку електронної комерції в Україні Проблеми економіки. 2023. № 2 (56). С. 74-80.

7. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. Проблеми і перспективи економіки та управління 2023. №3(35). С. 98-108.

8. Кулакова С., Житник О. Цифровізація економіки України та e-commerce як її складова. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2022. № 6. Том 1 (312). С. 196-201. DOI: 10.31891/2307-57402022-312-6(1)-29.

9. Закон України «Про електронну комерцію». URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text.

10. Мозгова Г., Ляшевська В., Білоконь В. Сутність і моделі електронного бізнесу та електронної комерції. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 123-131. URL : https://www.researchgate.net/profile/Halyna-Mozghova/publication/360532166_

11. Сіденко В.Р. Нові інституційні формати розвитку світової електронної

торгівлі. Економіка і прогнозування. 2020. № 1. С. 85-110. URL : http://eip.org.ua/docs/EP_20_1_85_uk.pdf.

12. Споживацькі настрої українців після повномасштабного вторгнення. Дослідження від Deloitte. URL : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/Deloitte-Survey-2022-Consumer-sentimentduring-the-war.pdf.

13. Грицик Т. Велике дослідження ринку e-commerce в Україні. URL : https://ain.ua//2021/07/04/bolshoe-issledovanie-rynka-e-commerce-v-ukraine/

14. Дослідження про основні тренди ритейлу 2023 ЄС та світу. URL : https://ukrlegprom.org/ua/news/doslidzhennya-pro-osnovni-trendy-rytejlu-2023yes-ta-svitu/.

15. Дослідження ритейлу України. URL : https://devlight.io/retailresearchukraine/?utm_campaign=Retail%20Research&utm_source=paid_article&ut m _medium=article_rau&utm_content=landing_form.

16. Що відбувалося з українським e-commerce у 2023 році: дослідження. URL : https://mmr.ua/show/chto-proishodilo-s-ukrainskim-e-commerce-v-2023-goduissledovanie.

17. Споживацькі настрої українців після повномасштабного вторгнення. Дослідження від Deloitte. URL : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/Deloitte-Survey-2022-Consumer-sentimentduring-the-war.pdf.

18. Статистика розвитку e-commerce у найбільших регіонах світу. URL : https://magazine.ukr-china.com/statystyka-rozvytku-e-commerce-u-najbilshyhregionah-svitu/.

19. Ткачук В., Мельник Т., Богоявленська Ю. Електронний бізнес: переваги та ризики в період цифрової трансформації. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 4 (98). С. 28–36.

20. Топішко Н., Топішко І., Галецька Т. Мережева економіка як форма соціально економічної організації в глобальних координатах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2018.

13.

21. Яворський М. Генеза довірчих стосунків в мережі інтернет. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки : збірник наукових праць. – Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2013. Вип. 40 (64). С. 339-343. URL : https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/30540/Yavorskyi.pdf?sequence=1.

22. Хаустова В., Трушкіна Н. Теоретичні підходи до визначення поняття «мережева структура». Бізнес Інформ. 2022. № 8. С. 12–19. URL : https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-12-19.

23. Вербівська Л. Стратегічний розвиток електронного бізнесу в системі національної економіки України: теорія, методологія, практика : монографія. Київ: ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», 2021. 320 с.

24. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації : монографія / А. П. Грінько, П. Л. Гринько, Н. Г. Ушакова та ін. – Х. : МОНОГРАФ, 2022. 199с.

25. Грінько А., Гринько П. Цифрова трансформація бізнесу: теорії, проблеми, механізми. Scientific Collection «InterConf», (123): with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Science in the Environment of Rapid Changes» (September 6-8, 2022). Brussels, Belgium: De Boeck, 2022. 351 p. С. 41-49. URL : https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/ article/view/1236.

26. Сапельнікова Н. Л., Вознюк М. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. Менеджер. 2016. № 3. С. 90–101.

27. Dan Kipley. The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms. Journal of Management Research. 2009. Vol. 1. No. 1.

28. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб Дніпро: Видавець., 2019. 240 с.

29. Кастельс М. Інтернет-ґалактика. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства. Пер. з англ. – К.: Видавництво "Ваклер", 2007. 304 с.

30.Кизим М., Хаустова В., Трушкіна Н. Мережева економіка: еволюція розвитку, передумови становлення концепції, концептуальні підходи до визначення. Бізнес Інформ. № 11. 2022. С. 40-51. URL : https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2022-11_0-pages-40_51.pdf.

30.Коломієць Г., Єщенко Є., Меленцова О. Мережеві спільноти електронного простору – глобальний наратив сучасного господарства: монографія. – Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 132 с.

31. Василига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf (дата звернення 10.11.2023)

32. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. Проблеми і перспективи економіки та управління 2023. №3(35). С. 98-108.

33. Кулакова С., Житник О. Цифровізація економіки України та e-commerce як її складова. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2022. № 6. Том 1 (312). С. 196-201. DOI: 10.31891/2307-57402022-312-6(1)-29.

34. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. Журнал «Економіка. Менеджмент. Бізнес» №2. Київ, 2019. URL: http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160/2060 (дата звернення 10.11.2023)

35. Меліхова Т. О, Пасічник С. О. Стратегічне управління витратами на промислових підприємствах. Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». Запоріжжя, 2022. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp–content/uploads/2022/12/55.pdf (дата звернення 11.11.2023)

36. Золевська М. І. Розроблення інноваційної стратегії підприємства. Економіка та управління підприємствами. Том 29(68), №6, 2018. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_6/15.pdf (дата звернення 11.11.2023).

37. Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 94–101

37. Семенда Д., Семенда О. Перспективи запровадження моделі d2c електронної комерції в Україні. Інфраструктура ринку. № 51. 2021. С. 209-213. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/35.pdf.

38. Споживацькі настрої українців після повномасштабного вторгнення. Дослідження від Deloitte. URL : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte /ua/Documents/consumer-business/Deloitte-Survey-2022-Consumer-sentimentduring-the-war.pdf.

39. Статистика розвитку e-commerce у найбільших регіонах світу. URL :https://magazine.ukr-china.com/statystyka-rozvytku-e-commerce-u-najbilshyhregionah-svitu/.

40. Стігліц Дж. Глобалізація та її тягар /пер. А. Іщенка. – К. : В-во : КиєвоМогилянська академія, 2003. 252 с.

41. Структура населення України (Український інститут майбутнього) 27/03/2024. URL : https://open4business.com.ua/struktura-naselennya-ukrayinyukrayinskyj-instytut-majbutnogo-3/

42. Типовий закон ЮНСІТРАЛ про електронну торгівлю: прийнятий в м. Нью–Йорку 28 травня 14 червня 1996 р. на 29–й сесії ЮНСІТРАЛ. URL : http://www.uncitral.org/uncitral/uncitral_texts/electronic_commerce/1996Model.htm.

43. Ткачук В., Мельник Т., Богоявленська Ю. Електронний бізнес: переваги та ризики в період цифрової трансформації. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 4 (98). С. 28–36.

44. Топішко Н., Топішко І., Галецька Т. Мережева економіка як форма соціально економічної організації в глобальних координатах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2018. № 8. С. 33–38.

45. Тоффлер Е. Третя Хвиля / пер. з англ. А. Євса. - К.: Вид. дім «Всесвіт», 2000. 480 с.

46. Українці витратили на 23% більше на замовлення з маркетплейсів у 2023 році. URL : https://marketer.ua/ua/ukrainians-spent-23-more-on-orders-frommarketplaces-in-2023/

47. Українці проводять 11 годин на день в інтернеті. URL : https://malyn.media/novyny/suspilstvo/ukraintsi-provodiat-11-hodyn-na-den-vinterneti/19.03.2024

48. Хаустова В., Трушкіна Н. Теоретичні підходи до визначення поняття «мережева структура». Бізнес Інформ. 2022. № 8. С. 12–19. URL : https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-12-19.

49. Черкасець О. На онлайн-покупки українці витратили 182 млрд грн у 2023 році. URL : https://thepage.ua/ua/news/ukrayinci-vitratili-na-pokupki-v-interneti182-mlrd-grn-u-2023-roci.

50. Чміль Г. Адаптивна поведінка суб'єктів споживчого ринку в умовах цифрової трансформації економіки: теорія, методологія та практика : монографія; Х.: Видавництво Іванченка І.С. 2021. 377 с. URL : https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/15071?mode=full.

51. Шаповал К. Ринок, де Amazon конкурує з соцмережами. URL : https://forbes.ua/innovations/vse-v-onlayn-22032024-2004

52. Шатаєва Т. 7 несподіваних таємниць ідеальної служби підтримки клієнтів. URL : https://helpcrunch.com/blog/uk/idealna-sluzhba-pidtrymky-kliientiv/

53. Шкіль Л. Як live commerce змінює світову електронну комерцію, і чому скоро це торкнеться кожного. URL : https://ain.ua/2022/02/14/live-commercezminyuye-svit/

54. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. - К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

55. Що відбувалося з українським e-commerce у 2023 році: дослідження. URL :https://mmr.ua/show/chto-proishodilo-s-ukrainskim-e-commerce-v-2023-goduissledovanie.

56. Яворський М. Генеза довірчих стосунків в мережі інтернет. Науковий

часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки : збірник наукових праць. – Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2013. Вип. 40 (64). С. 339-343. URL : https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/30540/Yavorskyi.pdf?sequence=1.

57. Яворський М. Соціально-психологічний зміст процесу формування довірчих стосунків в інтернет-середовищі. Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Проблеми сучасної психології. 2013. Вип. 20. С. 789-800.

58. Як повномасштабна війна відобразилася на кількості інтернет-користувачів в Україні. URL : https://www.slovoidilo.ua/2024/04/15/infografika/suspilstvo/yakpovnomasshtabna-vijna-vidobrazylasya-kilkosti-internet-korystuvachiv-ukrayini

59. Як український ecommerce пережив 2023 рік. URL : https://www.promodo.ua/yak-ukrayinskiy-ecommerce-pereziv-2023.

60. Шевченко І. О. Цифрова трансформація японської економіки та перспективи впровадження досвіду в розвиток цифрової торгівлі України / І. О. Шевченко, І. В. Зварич // Вісник Економіки. – 2023. – № 1. – С. 94-108. – URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1512/1509 \.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 – Методичні засади з формування стратегії

Джерело: складено автором

Додаток Б

Оцінка поточного стану внутрішнього середовища ТОВ «НВП» «СПЕЦІНСТРУМЕНТ»

Показник	Найменування показника	Важливість (вага) показника	Значення показника	Гармонізована оцінка
Маркетинг	1. Креативність в області реклами та збуту	0,1	6	0,6
	2. Проведення гнучкої цінової політики на ринку	0,15	5	0,75
	3. Налагоджена система постачання і збуту	0,2	7	1,4
	4. Наявність офіційного «Діджитал–бутіка»	0,1	7	0,7
	5. Популярність і стабільна робота компанії, репутація	0,2	8	1,6
	6. Маркетингова активність	0,25	3	0,75
	Всього	1	–	5,8
Виробництво	1. Зручне розташування магазинів	0,2	5	1
	2. Оснащення організації сучасним обладнанням з урахуванням специфіки професійної діяльності	0,4	8	3,2
	3. Реконструкція та оновлення виробничих потужностей	0,3	8	2,4
	4. Наявність вільних виробничих потужностей	0,1	7	0,7
	Всього	1	–	7,3
Фінанси	1. Стан власних оборотних коштів і ліквідності	0,35	4	1,4
	2. Рентабельність діяльності	0,4	3	1,2
	3. Зацікавленість зовнішніх інвесторів, залучення інвестицій	0,25	5	1,25
	Всього	1	–	3,85
Управління персоналом	1. Висока компетентність і кваліфікація персоналу	0,35	8	2,8
	2. Досвідчений управлінський персонал	0,2	6	1,2
	3. Відтік молодих кваліфікованих кадрів	0,25	4	1
	4. Ефективні методи управління персоналом	0,2	6	1,2
	Всього	1	–	6,2

Продовження таблиці

Інноваційна діяльність	1. Інформаційне забезпечення	0,5	7	3,5
	2. Інноваційний потенціал	0,5	3	1,5
	Всього	1	–	5
Менеджмент	1.Безперервне планування діяльності підприємства	0,3	8	2,4
	2. Оптимальна організаційна структура	0,25	7	1,75
	3. Контроль і реалізація відповідних заходів щодо стабілізації умотивованості співробітників у відповідність до потреб	0,2	8	1,6
	4. Ефективна структурно–функціональна система контролювання	0,25	9	2,25
	Всього	1	–	8

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Додаток В


АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРЯМОГО ВПЛИВУ НА ТОВ «НВП «СПЕЦІНСТРУМЕНТ»»
ГРУПА ФАКТОРІВ
ФАКТОРИ
ПРОЯВ ФАКТОРА
ВПЛИВ НА ОРГАНІЗАЦІЮ
МОЖЛИВА РЕАКЦІЯ З БОКУ ОРГАНІЗАЦІЇ
ПОСТАЧАЛЬНИКИ
1. Постачальники матеріально-технічних ресурсів та енергії
Зростання цін на сировину, енергоносії, нестабільність поставок
Порушення виробничого процесу, підвищення собівартості продукції
Диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів, пошук альтернативних джерел постачання
2. Постачальники фінансових ресурсів
Високі процентні ставки за кредитами, обмежений доступ до фінансування
Зростання фінансового навантаження, зниження інвестиційної активності
Залучення альтернативних джерел фінансування (інвестори, гранти), співпраця з іноземними фінансовими установами
ПАРТНЕРИ
1. Реалізація спільних проєктів
Зростання витрат на реалізацію проєктів
Підвищення собівартості продукції, зниження конкурентоспроможності
Оптимізація витрат, розподіл ризиків між партнерами, залучення додаткових учасників до проєкту
КОНКУРЕНТИ
1. Збільшення частки ринку конкурентами
Посилення конкурентного тиску, активне просування продукції конкурентами
Зменшення обсягів продажу та прибутку, втрата клієнтів
Посилення маркетингової активності, розвиток онлайн-продажів, підвищення якості продукції, програми лояльності для клієнтів
2. Впровадження нових технологій конкурентами
Використання сучасного обладнання та інноваційних технологій конкурентами
Втрата конкурентних переваг, зниження прибутку
Модернізація виробництва, впровадження інноваційних технологій, автоматизація бізнес-процесів
ВИСНОВОК: Фактори зовнішнього середовища прямого впливу мають істотний вплив на діяльність ТОВ «НВП «Спецінструмент». Своєчасне реагування на зміни, адаптація та впровадження стратегічних заходів дозволять підвищити стійкість підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність.