

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра економіки і торгівлі

На правах рукопису

КАМОВІНА ДАРИКА ТОРІВКА

РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФІНАНСОВО БЕЗПЕЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Освітньо-професійна програма

«Підприємництво, торгівля та організація бізнесу»

Робота на здобуття освітнього рівня «Магістр»

Науковий керівник:
МОСТАК ПЛОДМИЛА
БАСИЛІВНА,

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №

засідання кафедри економіки

і торгівлі від _____ 2025 р.

Затвердив кафедри

_____ проф. Павлова О. М.

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки і торгівлі

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 076. Підприємництво та

торгівля

Освітньо-професійна програма

Підприємництво, торгівля та організація бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«___» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

ОСВІТИ

Камозіній Дарині Ігорівні

Тема проекту Розробка бізнес-моделі фінансово-безпечного підприємства

Керівник проекту(роботи) Шостак Людмила Василівна, к.е.н., доцент

Строк подання студентом роботи (проекту) 03.12.2025 р.

Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту). Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів та розроблення практичної бізнес-моделі фінансово-безпечного підприємства, здатного забезпечувати стійкість, безперервність діяльності та ефективне реагування на внутрішні й зовнішні ризики. Завдання роботи полягають у визначенні чинників фінансової безпеки, проведенні діагностики, за розформуванні критеріїв оцінювання рівня фінансової стійкості та розробленні інструментів і механізмів, що забезпечать ефективне функціонування запропонованої бізнес-моделі.

Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Козмозіна Д.І. Розробка бізнес-моделі фінансово-безпечного підприємства

У роботі досліджено теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування бізнес-моделі фінансово-безпечного підприємства в умовах зростаючої економічної нестабільності, посилення ринкових ризиків та трансформаційних процесів у національній економіці. Розкрито сутність категорії «фінансова безпека підприємства», її структурні компоненти, критерії оцінювання та ключові фактори впливу. Особливу увагу приділено сучасним методам фінансової діагностики, оцінці ризиків, системі раннього попередження кризових явищ та механізмам забезпечення стійкості підприємства. Узагальнено наукові підходи до формування бізнес-моделей і визначено принципи, які забезпечують їхню адаптивність, стабільність та антикризовий потенціал.

Проведено комплексну аналітичну оцінку фінансового стану підприємства, рівня його ризикованості, структури фінансових ресурсів, ліквідності, платоспроможності та ділової активності. Окремлено основні загрози, що формують фінансову вразливість підприємства, зокрема: нерівномірність грошових потоків, залежність від кредиторської заборгованості, нестабільність рентабельності, низький рівень маневреності капіталу та зовнішні макроекономічні ризики. Встановлено, що для забезпечення фінансової безпеки необхідно є інтеграція системи ризик-менеджменту, оптимізація фінансових потоків, посилення контролю за дебіторською заборгованістю, підвищення ефективності використання активів та удосконалення фінансової стратегії підприємства.

На основі проведених досліджень розроблено бізнес-модель фінансово-безпечного підприємства, що включає стратегічні, тактичні та операційні елементи забезпечення фінансової стійкості. Модель передбачає формування системи фінансових індикаторів, впровадження цифрових інструментів контролю та прогнозування, диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію витрат, підвищення гнучкості бізнес-процесів та створення резервів фінансової

стійкості. Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на зменшення ризиків, зміцнення фінансової безпеки, підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх шоків та формування довгострокових конкурентних переваг.

Реалізація запропонованої бізнес-моделі забезпечить підвищення рівня фінансової безпеки, стабілізацію грошових потоків, зростання рентабельності та посилення економічної стійкості підприємства в динамічних умовах сучасного ринку.

Ключові слова: фінансова безпека підприємства, бізнес-модель, фінансова стійкість, ризик-менеджмент, антикризове управління, грошові потоки, фінансова стратегія, діагностика фінансового стану, економічна стійкість, управління ризиками, фінансові ресурси, стратегічне планування.

ABSTRACT

Kamozina D. I. Development of a Business Model of a Financially Secure Enterprise.

The thesis investigates the theoretical foundations, methodological approaches, and practical tools for designing a business model of a financially secure enterprise under conditions of increasing economic instability, intensified market risks, and structural transformations in the national economy. The essence of the concept of "financial security of an enterprise" is analysed along with its structural components, evaluation criteria, and key influencing factors. Particular attention is given to modern methods of financial diagnostics, risk assessment, early warning systems for crisis phenomena, and mechanisms that ensure the financial stability and resilience of the enterprise. Scientific approaches to business model development are summarised, and the principles that ensure their adaptability, stability, and anti-crisis potential are identified.

A comprehensive analytical assessment of the enterprise's financial condition has been conducted, including liquidity, solvency, profitability, financial risk exposure,

working capital structure, and the efficiency of asset utilisation. The main threats forming the enterprise's financial vulnerability have been identified, such as uneven cash flows, dependence on accounts payable, unstable profitability, low capital mobility, and external macroeconomic risks. The study confirms that ensuring financial security requires the integration of risk management systems, optimisation of financial flows, strengthening control over receivables, increasing operational efficiency, and improving the financial strategy of the enterprise.

Based on the conducted research, a business model of a financially secure enterprise has been developed, incorporating strategic, tactical and operational components of financial stability. The model provides for the formation of a system of financial indicators, implementation of digital tools for monitoring and forecasting, diversification of funding sources, cost optimisation, improvement of business process flexibility and the creation of financial safety reserves. The proposed practical recommendations aim to reduce risks, strengthen financial security, increase enterprise adaptability to external shocks, and ensure sustainable long-term competitive advantages.

Implementation of the proposed business model will contribute to strengthening financial security, stabilising cash flows, increasing profitability, and enhancing the overall economic resilience of the enterprise in the dynamic conditions of the modern market.

Keywords: financial security, business model, financial stability, risk management, crisis management, cash flow, financial strategy, financial diagnostics, economic resilience, risk mitigation, financial resources, strategic planning.

Українки ВНУ ім. Лесі Українки

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-

МОДЕЛІ ФІНАНСОВОБЕЗПЕЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності бізнес-моделі підприємства 10

1.2. Фінансова безпека підприємства: економічний зміст, критерії та індикатори 16

1.3. Концептуальні підходи до інтеграції фінансової безпеки у бізнес-моделі підприємства 24

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Загальна характеристика підприємства та галузеві умов його функціонування 28

2.2. Оцінка фінансової стійкості, прибутковості та платоспроможності підприємства 35

2.3. Діагностика ризиків та визначення ключових чинників фінансової безпеки підприємства 41

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФІНАНСОВОБЕЗПЕЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування вибору типу та структури бізнес-моделі фінансової безпеки 59

3.2. Проектування бізнес-моделі: ключові елементи, процеси та економічні параметри 61

3.3. Механізми впровадження бізнес-моделі: інструменти забезпечення, управління ризиками та очікуваний ефект 65

ВИСНОВКИ 70

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74

ДОДАТКИ 78

ВСТУП

Сучасні умови розвитку національної та світової економіки характеризуються високим рівнем нестабільності, що зумовлено інтенсивними технологічними змінами, глобальною конкуренцією, турбулентністю фінансових ринків та поширенням нових цифрових бізнес-практик. Під впливом цих факторів підприємства різних галузей змушені переглядати традиційні механізми ведення бізнесу, оскільки класичні моделі господарювання вже не забезпечують належного рівня стійкості, прибутковості та адаптивності. Центральним елементом виживання та розвитку стає здатність підприємства гарантувати власну фінансову безпеку, мінімізувати ризики та формувати архітектуру бізнес-моделі, здатну забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю поглибленого переосмислення підходів до формування бізнес-моделі з позиції фінансової безпеки. Сучасні підприємства функціонують в умовах зростання валютних коливань, нестабільності попиту, підвищення вартості ресурсів, посилення вимог до кіберзахисту та зміни регуляторного середовища. У цих умовах важливим є створення моделі, що поєднує інструменти фінансового планування, управління ризиками, цифрових технологій, організаційної гнучкості та стратегічного бачення.

Попри значну кількість досліджень у сфері фінансової безпеки та бізнес-моделювання, питання інтеграції фінансової безпеки в структуру бізнес-моделі підприємства розглядається недостатньо системно. Саме ця наукова прогалина формує доцільність проведення комплексного дослідження, спрямованого на розробку прикладних рішень для підвищення фінансової стійкості підприємства. Роботу виконано в межах наукової тематики кафедри, яка охоплює проблематику ефективного управління підприємствами, удосконалення організаційно-економічних механізмів та формування сучасних моделей розвитку бізнесу.

Наукова новизна дослідження полягає у запропонованому підході до створення бізнес-моделі фінансово-безпечного підприємства, який передбачає інтеграцію інструментів фінансового моніторингу, бюджетування, управління ризиками, цифрових технологій та організаційної трансформації. Додаткову наукову цінність становить розроблення практичних рекомендацій з урахуванням реальних умов діяльності підприємства та сучасних викликів ринку.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, розроблення та практична оцінка бізнес-моделі фінансово-безпечного підприємства спрямованої на забезпечення його стабільності, ефективності та стійкого розвитку в умовах економічної турбулентності.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до сутності бізнес-моделей та фінансової безпеки підприємства.
2. Сформулювати концептуальну основу бізнес-моделі фінансово-безпечного підприємства.
3. Дослідити поточний стан діяльності підприємства та оцінити його фінансову безпеку.
4. Визначити фактори, що впливають на рівень фінансової стійкості та ризики, призначенні діяльності підприємства.
5. Обґрунтувати вибір інструментів і механізмів, що забезпечують впровадження фінансово-безпечної бізнес-моделі.
6. Розробити структуру бізнес-моделі підприємства з урахуванням фінансової безпеки.
7. Запропонувати організаційні, економічні та цифрові механізми реалізації бізнес-моделі.
8. Провести оцінку економічного та стратегічного ефекту від її впровадження та визначити перспективи розвитку.

Об'єкт дослідження - процес формування та розвитку бізнес-моделі фінансово-безпечного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади розробки бізнес-моделі, орієнтованої на забезпечення фінансової безпеки та підвищення стійкості підприємства.

Матеріал дослідження включає: статистичні дані щодо діяльності підприємств; фінансову, управлінську та виробничу звітність; інформаційно-аналітичні огляди ринку; результати власних розрахунків та порівняльного аналізу; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; законодавчі та нормативні документи у сфері фінансової безпеки та регулювання діяльності підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих підходів для підвищення стійкості бізнесу, удосконалення системи управління фінансами, оптимізації операційних процесів, зміцнення конкурентоспроможності та формування ефективного механізму економічної безпеки. Рекомендації можуть бути використані у стратегічному плануванні, процесах бюджетування, ризик-менеджменті, впровадженні цифрових інструментів та організаційній трансформації.

Агробація отриманих результатів здійснювалася через їх представлення на науково-практичних конференціях, засіданнях студентських наукових гуртків та фахових семінарах кафедри, де було проведено обговорення теоретичних положень і практичних висновків дослідження. Основні ідеї та результати роботи знайшли відображення у науковій публікації автора, присвяченій проблемам бізнес-моделювання, фінансової безпеки та інноваційного розвитку підприємств.

Зокрема, ключові положення дослідження опубліковано в статті: Шостак Л.В., Федонюк А.А., Камозіна Д.І. Розробка бізнес-моделі інноваційного проєкту фінансово безпечного підприємства. *Підприємництво і торгівля*. № 44, 2025. С. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-11>.

Публікація підтверджує наукову новизну та практичну значущість розробленої бізнес-моделі, а також засвідчує її відповідність сучасним підходам до забезпечення фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємств.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФІНАНСОВОБЕЗПЕЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності бізнес-моделі підприємства

Поняття бізнес-моделі у сучасній економічній науці посідає центральне місце, оскільки визначає логіку функціонування підприємства, взаємозв'язок між створенням, доставкою та монетизацією цінності, а також умови стійкого розвитку в умовах конкурентних викликів. На відміну від традиційних концепцій менеджменту, бізнес-модель охоплює не лише організаційні процеси, а й стратегічні механізми формування доходів, взаємодію зі стейкхолдерами, структуру витрат, систему ресурсного забезпечення та інноваційний потенціал.

У сучасних умовах динамічних економічних зрушень і прискореної цифрової трансформації бізнес-моделі підприємств зазнають глибоких змін, перетворюючись на один із ключових інструментів формування конкурентних переваг. Інтерес до них з боку наукової спільноти та практики бізнесу зростає експоненційно, оскільки саме здатність підприємства оволодіти логіку створення, доставки та отримання цінності визначає його життєздатність у мінливому ринковому середовищі. На цьому тлі питання трансформації та інновацій у побудові бізнес-моделей виходять на передній план, стаючи предметом активних дискусій, теоретичних узагальнень і практичних експериментів.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених інноваційному розвитку, цифровим платформам, стратегічному менеджменту й організаційним змінам, проблема глибинних рушійних сил трансформації бізнес-моделі все ще залишається дослідженою недостатньо. Наявні напрацювання, як правило, зосереджуються на окремих аспектах – технологічних інноваціях, поведінці споживачів, зміні ринкових умов чи внутрішніх організаційних трансформаціях. Проте комплексне, системне осмислення

факторів, що спонукають підприємства переглядати свою модель функціонування, досі перебуває на етапі формування.

Особливої актуальності це питання набуває для вітчизняних підприємств, які діють в умовах високої економічної турбулентності, нестабільності ринкового попиту, зростання конкуренції та необхідності адаптуватися до глобальних технологічних трендів. Потреба у переосмисленні традиційних підходів до організації бізнесу, пошуку стійких інноваційних рішень і формуванні фінансово захищених бізнес-моделей є ключовою передумовою забезпечення їх довгострокової стабільності та розвитку.

У науковій літературі існує кілька підходів до трактування бізнес-моделі, кожен з яких відображає певний аспект економічної логіки підприємства: ціннісний, процесний, ресурсний, ринковий або комбінований. Узагальнення цих підходів дозволяє комплексно зрозуміти сутність бізнес-моделі та визначити її роль у забезпеченні фінансової безпеки підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи різних авторів до визначення поняття «бізнес-модель»

Автор [джерело]	Описане визначення	Родове поняття
А. Остервальдер, І. Пін'є, С. Туччі [1]	Бізнес-модель розглядається як аналітична конструкція, що містить набір ключових елементів та зв'язків між ними, за допомогою яких описується спосіб функціонування компанії та створення цінності.	Аналітична конструкція
П. Ді Ганджі [2]	Це узагальнена концепція, яка пояснює механізм формування, доставки та привласнення цінностей організацією в процесі діяльності.	Концептуальна рамка
Г. Поль, М. Чапман [3]	Сукупність підходів і практик через які компанія забезпечує своє існування, отримуючи фінансовий результат від основних операцій.	Спосіб ведення бізнесу
Т. Візерманн [4]	Інтерпретація бізнесу, що концентрується на чинниках, які визначають життєдатність підприємства та його здатність генерувати цінність.	Аналітичне бачення підприємства
А. Афуа [5]	Композиція бізнес-процесів і взаємозв'язків між ними, що формує механізм управління діяльністю та підтримує досягнення цілей компанії.	Конфігурація бізнес-процесів
С. Зотт, Р. Аміт [6]	Структурований комплекс дій, які підприємство здійснює на ринку з метою отримання доходів і забезпечення конкурентних переваг.	Система дій
В. Прохоров [7]	Документально або концептуально оформлений спосіб організації діяльності, який визначає	Організаційний план

	взаємодію елементів у процесі створення та реалізації цінності для отримання доходу.	
I. Мовчаненко [8]	Моделі, що відображає управлінську логіку підприємства та застосовувані ним методи для досягнення успішних результатів.	Відображення управлінської логіки
О. Оршова, І. Гончаренко [9]	Інтегрована система, яка слугує методологічним підґрунтям для ідентифікації й розвитку джерел довгострокової цінності підприємства, орієнтованої на клієнтів та ефективну монетизацію.	Методологічна основа

Узагальнення підходів різних авторів до трактування поняття «бізнес-модель» свідчить про багатовимірність та еволюційний характер цього наукового терміна. Попри відмінності у формулюваннях, дослідники сходяться на тому, що бізнес-модель є системним інструментом опису логіки діяльності підприємства, механізму створення, доставки та монетизації цінності.

Аналіз поданих визначень дає змогу виокремити кілька домінуючих концептуальних підходів:

- 1) структурний, у межах якого бізнес-модель розглядається як сукупність елементів, процесів та їх взаємозв'язків (Остервальдер, Афуа);
- 2) ціннісний, що акцентує увагу на створенні, передачі та привласненні цінності (Ді Ганджі, Оршова та Гончаренко);
- 3) процесно-операційний, який трактує бізнес-модель як набір дій та практик, спрямованих на отримання доходу (Зотт і Аміт, Поль і Чапман);
- 4) управлінсько-логічний, де бізнес-модель виступає відображенням специфічної управлінської логіки підприємства (Бизенманн, Мовчаненко).

Таким чином, бізнес-модель може бути представлена як цілісна концепція організації діяльності підприємства, що поєднує елементи стратегічного, операційного та фінансового управління і забезпечує формування стійкої конкурентної переваги. Вона є не лише інструментом опису бізнесу, а й ключовим засобом його трансформації в умовах мінливого ринкового середовища.

Отримані висновки слугують теоретичним підґрунтям для подальшого розроблення бізнес-моделі фінансово безпечного підприємства та визначення механізмів її ефективного впровадження.

Бізнес-модель є фундаментальним механізмом, що визначає логіку функціонування підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність і довготривалу стабільність. Вона окреслює яким чином організація створює цінність, формує пропозицію для визначених сегментів споживачів, доставляє цю цінність на ринок та забезпечує її монетизацію. По суті, бізнес-модель виконує роль стратегічної рамки, що спрямовує розподіл ресурсів, визначає пріоритети розвитку та формує основу для прийняття управлінських рішень [8; 7; 10].

Наявність продуманої бізнес-моделі дає змогу підприємству підтримувати ефективність операційної діяльності, раціонально структурувати витрати й генерувати стабільні потоки доходів. Водночас вона виступає каталізатором оновлення та модернізації, оскільки постійний аналіз її елементів стимулює підприємство адаптуватися до динаміки ринку, реагувати на поведінкові зміни споживачів і впроваджувати нові підходи до створення продуктів та послуг [8].

Таким чином, бізнес-модель - це не статичний документ, а гнучка конструкція, здатна трансформуватися разом із ринковими умовами, забезпечуючи організації стійкість, розвиток та здатність ефективно конкурувати.

Поняття бізнес-моделі виникло ще у 50-60-х роках XX століття в рамках розвитку корпоративного планування, однак широке застосування отримало лише з розвитком інформаційних технологій і цифрової економіки. У XXI столітті концепція бізнес-моделі стала основою для побудови стратегій підприємств, що працюють у мінливому середовищі, де швидкість реагування та інноваційність визначають конкурентні переваги.

Еволюційний розвиток поняття бізнес-моделі показує, що в сучасних умовах вона перетворюється на комплексну систему, яка враховує стратегічні, технологічні, фінансові, ринкові й інституційні чинники. Особливо значущим є її зв'язок із фінансовою безпекою підприємства: стійкість бізнес-моделі безпосередньо впливає на здатність компанії протидіяти ризикам та забезпечувати стабільність.

У наукових дослідженнях бізнес-модельовання представлено значну кількість підходів, що відображають різні погляди на структуру, зміст і логіку функціонування бізнес-моделі. Одним із фундаментних підходів є модель підприємця, запропонована М. Моррісом та співавторами, яка акцентує увагу на шести ключових стратегічних питаннях: створенні цінності, визначенні цільових споживачів, формуванні компетенцій, конкурентному позиціонуванні, механізмах отримання прибутку та часово-масштабних амбіціях бізнесу [13]. Ця модель будується навколо стратегічної логіки підприємця та орієнтована на гнучкість прийняття рішень.

Значно ширший погляд на бізнес-модель представлений у роботах Н. Іезуцької, яка розглядає її як комплексну систему, що включає майбутні сложивчі пріоритети, наявні та потенційні стратегічні ресурси, ключові компетенції, систему бізнес-процесів і бізнес-портфель підприємства [15]. Такий підхід дозволяє аналізувати бізнес-модель як багаторівневу структуру, що синхронізує внутрішні можливості з ринковими вимогами.

Технологічно орієнтовану концепцію бізнес-моделі запропонували Г. Чесброс та Р. Розенблум, які наголошують на зв'язку між технологіями та ринком. У межах моделі «technology–market» визначальними є такі елементи, як ціннісна пропозиція, сегменти ринку, ланцюжок створення вартості, структура витрат і потенціал прибутковості, мережа створення цінності та конкурентна стратегія [16]. Цей підхід є надзвичайно важливим для підприємств, які розвивають інноваційні продукти та працюють у динамічних технологічних секторах.

Найбільш відомою у світовій практиці є бізнес-модель Canvas, розроблена А. Остервальдером та І. Пінье, яка пропонує дев'ять взаємозв'язаних блоків: сегменти клієнтів, вартісні пропозиції, взаємовідносини з клієнтами, канали комунікації та збуту, ключові ресурси, ключові види діяльності, партнерські мережі, потоки доходів і структура витрат [17]. Canvas набув широкого використання завдяки універсальності та зручності візуалізації.

Ще одним підходом є модель «Чотири скриньки» запропонована М. Джонсоном та співавторами, яка концентрується на чотирьох базових елементах: цінній пропозиції для клієнта, формулі прибутку (доходи, структура витрат, маржа та швидкість використання ресурсів), ключових ресурсах та ключових процесах [17]. Її перевага полягає у здатності чітко пов'язувати створення цінності зі структурою фінансового результату.

Узагальнення представлених підходів дає змогу зробити висновок, що сучасні концепції бізнес-модельовання мають різну аналітичну глибину та фокус, однак усі вони сходяться на тому, що бізнес-модель – це система взаємопов'язаних елементів, яка визначає логіку створення та отримання цінності підприємством. Водночас різні автори пропонують свої акценти: одні – на стратегічних питаннях, інші – на технологіях, процесах, ресурсах чи структурі доходів. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до проектування бізнес-моделі, який дозволяє адаптувати її до специфіки підприємства та умов його функціонування.

Незважаючи на різноманіття підходів, більшість дослідників сходяться на тому, що бізнес-модель:

- 1) визначає спосіб створення цінності,
- 2) описує механізми монетизації,
- 3) формує логіку взаємодії підприємства з ринком,
- 4) регламентує структуру ресурсів і процесів,
- 5) включає систему управління ризиками та фінансовою стійкістю.

Бізнес-модель можна представити як багатокomпонентну систему. Узагальнена структура подана в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні елементи бізнес-моделі підприємства

Елемент	Зміст	Значення для фінансової безпеки
Цінна пропозиція	Продукт, послуга, унікальні переваги	Забезпечує стабільний попит і конкурентоспроможність
Ключові ресурси	Матеріальні, фінансові, кадрові, інтелектуальні ресурси	Визначають потенціал стійкого розвитку

Продовження таблиці 1.2

Ключові процеси	Операційні, управлінські, логістичні процеси	Формують ефективність витрат і доходів
Цільові сегменти ринку	Споживачі, партнери, постачальники	Зменшення ринкових ризиків
Канали збуту та комунікації	Цифрові платформи, дистрибуція	Оптимізація витрат і прибутковості продажів
Структура витрат	Постійні й змінні витрати, інвестиції	Контроль фінансової стійкості
Джерела доходів	Продаж, сервіс, підписка, ліцензування	Формування прибутковості й ліквідності
Система управління ризиками	Фінансові, операційні, ринкові ризики	Захист від загроз та кризових сценаріїв

Таким чином, бізнес-модель є системою, що поєднує стратегічний та операційний рівні діяльності підприємства і є безпосередньою основою його фінансової безпеки.

1.2. Фінансова безпека підприємства: економічний зміст, критерії та індикатори

Фінансова безпека підприємства є одним із ключових елементів його економічної безпеки та визначає здатність суб'єкта господарювання стабільно функціонувати, розвиватися та протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам у фінансовій сфері. У сучасних умовах турбулентності ринкового середовища, зростання рівня конкуренції, інфляційних коливань та посилення ризиків фінансова безпека набуває все більше захисного, а й проактивного характеру, від її стану залежить не лише виживання підприємства, а й можливість реалізації стратегії розвитку, у тому числі впровадження інноваційних бізнес-моделей.

Фінансова безпека не зводиться до простого забезпечення платоспроможності чи прибутковості. Це більш широка категорія, що охоплює систему умов, інструментів і результатів, які забезпечують збалансованість фінансових інтересів підприємства, його стійкість до шоків, здатність формувати і раціонально використовувати фінансові ресурси, підтримуючи стратегічні пріоритети розвитку.

Основними сутнісними характеристиками фінансової безпеки підприємства можна визначити [17, 18]:

– основний елемент економічної безпеки підприємства;

– диференційований рівень кількісних і якісних параметрів захищеності фінансових інтересів підприємства, адекватний його фінансовій філософії;

– система кількісних та якісних параметрів фінансового стану підприємства, які в комплексі відображають рівень його фінансової захищеності;

– система пріоритетних збалансованих фінансових інтересів підприємства, що потребує захисту в процесі його фінансової діяльності;

– ідентифікована система реальних й потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру фінансовим інтересам підприємства;

– система, що забезпечує стабільність найважливіших фінансових пропорцій розвитку підприємства, які формують захищеність його фінансових інтересів;

– система, що направлена на створення необхідних фінансових передумов стійкого зростання підприємства у теперішньому, а також у перспективному періодах;

– система, що спрямована на створення (коригування) і реалізацію ефективної фінансової стратегії за динамічних умов розвитку ринку;

– система, що спрямована на ефективне управління фінансовими ризиками підприємства

З економічної точки зору фінансова безпека підприємства може бути охарактеризована як стан захищеності його фінансових інтересів, за якого забезпечуються:

- 1) достатній обсяг і якість фінансових ресурсів;
- 2) стабільність грошових потоків;
- 3) платоспроможність і кредитоспроможність;
- 4) здатність до самофінансування та інвестування;
- 5) мінімізація руйнівного впливу фінансових ризиків.

Важливо відрізнити фінансову безпеку від суміжних категорій – фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, прибутковості. Вони є складовими або окремими аспектами фінансової безпеки, але не охоплюють її повністю (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Співвідношення поняття фінансової безпеки з іншими фінансовими категоріями

Категорія	Коротка характеристика	Зв'язок із фінансовою безпекою
Фінансова стійкість	Здатність підприємства зберігати рівновагу між активами і зобов'язаннями	Є структурною основою фінансової безпеки
Ліквідність	Здатність своєчасно погашати короткострокові зобов'язання	Визначає оперативний рівень фінансової безпеки
Платоспроможність	Спроможність розраховуватися за всіма зобов'язаннями	Критичний критерій безпечного функціонування
Прибутковість	Здатність генерувати фінансовий результат (прибуток)	Умовою безпеки є стабільний і достатній рівень прибутку
Фінансова безпека	Інтегральний стан захищеності фінансових інтересів підприємства	Узагальнює всі перелічені характеристики

Таким чином, фінансова безпека є інтегральною характеристикою, яка поєднує в собі як результати фінансово-господарської діяльності (прибутковість, стійкість, ліквідність), так і здатність підприємства протидіяти загрозам (ризикам, шокам, кризам) та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для оцінки фінансової безпеки недостатньо констатувати факт «стабільної роботи» підприємства. Необхідно застосовувати систему критеріїв, які дозволяють:

- кількісно оцінити рівень фінансової безпеки;
- виявити слабкі місця у фінансовій системі підприємства;
- визначити резерви підвищення стійкості;
- порівняти стан підприємства з нормативними та галузевими орієнтирами.

Варто зазначити, що одним із основних підходів оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки досить багато вчених-економістів вважають

ресурсний, при якому використовуються аналіз достатності та доступності витрат, що є необхідними для безперервного виробничого процесу [19].

На відміну від ресурсного підходу, циклічний акцентує увагу на загрозах фінансово-економічній безпеці, що виникають у процесі діяльності підприємства та можуть спричинити фінансові втрати, падіння конкурентоспроможності й погіршення репутації. Системний підхід зосереджується на структурних елементах безпеки, визначаючи її рівень через значущість виробничої, кадрової, інтелектуальної, інноваційної, фінансової та інших складових, які оцінюються кількісними методами.

До ключових критеріїв фінансової безпеки потрібно віднести:

1. Критерій платоспроможності та ліквідності - відображає здатність підприємства своєчасно виконувати поточні та довгострокові зобов'язання. Недостатня ліквідність свідчить про високий рівень фінансового ризику і загрозу неплатоспроможності.
2. Критерій фінансової стійкості та структури капіталу - характеризує співвідношення власних і залучених коштів, рівень залежності від кредиторів, здатність підприємства функціонувати без критичної залежності від зовнішніх джерел фінансування.
3. Критерій прибутковості та рентабельності - оцінює ефективність використання ресурсів. Низький рівень рентабельності обмежує можливості самофінансування, знижує інвестиційну привабливість і загальний рівень фінансової безпеки.
4. Критерій ділової активності відображає швидкість обігу капіталу, запасів, дебіторської заборгованості, що впливає на інтенсивність формування грошових потоків.
5. Критерій інвестиційної спроможності та розвитку показує можливість підприємства інвестувати у модернізацію, інновації, розширення ринків, не створюючи надмірного фінансового навантаження.

6. Критерій ризикованості фінансових рішень оцінює баланс між доходністю та ризиком, а також здатність підприємства управляти фінансовими ризиками (кредитними, валютними, процентними, ринковими тощо).

Основні критерії фінансової безпеки підприємства загальнені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні критерії фінансової безпеки підприємства

Критерій	Сутність	Ризик при порушенні
Платоспроможність і ліквідність	Своєчасне виконання фінансових зобов'язань	Неплатоспроможність, штрафи
Фінансова стійкість і структура капіталу	Збалансованість власних і позикових коштів	Залежність від кредиторів
Гентабельність та прибутковість	Здатність генерувати фінансовий результат	Дефіцит коштів для розвитку
Ділова активність	Швидкість обіготу капіталу та ресурсів	«Заморожені» кошти, часові розриви
Інвестиційна спроможність	Можливість фінансувати розвиток	Втрата конкурентних позицій
Ризикованість фінансових рішень	Баланс «дохідність-ризик»	Фінансові втрати, кризи

Таким чином, критерії фінансової безпеки слугують методологічною основою для розробки системи показників, які дозволяють здійснити кількісну діагностику стану підприємства.

Показники оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства (рис. 1.1), що дають змогу виявити больові точки в його діяльності, визначити основні напрями і найбільш дієві способи підвищення ефективності роботи підприємства, ще називають індикаторами фінансово-економічної безпеки підприємства [20].



Рисунок 1.1. Етапи та механізм оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства

*Примітка: [20]

Критерії задають напрями оцінювання, а індикатори (показники) забезпечують числове відображення стану фінансової безпеки. Важливо не лише обрати окремі показники, а й структурувати їх у логічні групи, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку.

До основних груп індикаторів фінансової безпеки можна віднести:

1. Показники ліквідності та платоспроможності: коефіцієнт загальної, швидкої, абсолютної ліквідності; коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань.
2. Показники фінансової стійкості та структури капіталу: коефіцієнт автономії (частка власного капіталу), коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами.

3. Показники присутності та рентабельності: рентабельність активів, власного капіталу, продажів; чиста маржа прибутку.

4. Показники ділової активності: оборотність активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості; швидкість операційного циклу.

5. Показники інвестиційної активності та розвитку: частка інвестицій у загальних витратах; коефіцієнти оновлення та зливання основних засобів; обсяг капітальних вкладень.

6. Показники ризику та фінансової стабільності: рівень фінансового ризику (наприклад, через співвідношення позикового і власного капіталу); показники варіативності прибутку та грошових потоків.

Індикатори економічної безпеки дозволяють оцінити стан підприємства та характер економічних процесів як всередині організації, так і в її зовнішньому середовищі, визначаючи відповідність їхнім інтересам. С. Довбня і Н. Гічова [20] пропонують порогові значення 42 показників фінансово-економічної безпеки для такої оцінки. Існуючі методи аналізу можна поділити на три групи: перша використовує перевірені практикою методики (STER, SWOT, SPACE, FSCA); друга розробляє власні функціональні методи оцінки; третя пропонує комплексні критерії на основі різниці ключових показників їхніх рангів.

Узагальнено групи показників фінансової безпеки підприємства (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Групи показників фінансової безпеки підприємства

Групи показників	Приклади індикаторів	Аналітичне призначення
Ліквідність і платоспроможність	Коеф. загальної, швидкої, абсолютної ліквідності	Оцінка здатності погашати поточні зобов'язання
Фінансова стійкість	Коеф. автономії, левериджу, забезпеченості власними обіговими коштами	Аналіз структури капіталу та залежності від боргу

Продовження таблиці 1.5

Прибутковість та рентабельність	Рентабельність активів, капіталу, продажів	Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності
---------------------------------	--	--

Ділова активність	Оборотність активів, запасів, дебіторської заборгованості	Оцінка ефективності використання ресурсів
Інвестиційний розвиток	Частка інвестицій, коэф. оновлення основних засобів	Аналіз потенціалу майбутнього зростання
Ризик та стабільність	Співвідношення позикового і власного капіталу, варіація прибутку	Визначення рівня фінансових загро

На практиці для комплексної оцінки фінансової безпеки часто формується інтегральний показник, який об'єднує декілька нормованих індикаторів у єдиний узагальнюючий коефіцієнт. Це дозволяє:

- порівнювати різні підприємства між собою
- відстежувати динаміку рівня фінансової безпеки у часі
- встановлювати порогові значення (рівні безпеки, ризику, критичного стану).

Алгоритми розрахунку інтегральних показників можуть бути описані з допомогою детермінованих і стохастичних методів. Найпростіші методи: середня арифметична стандартизованих значень; бальна оцінка; сума фактичних показників; геометрична середня; сума місць; сума відстаней до величини ета- лому тощо. Успішному застосуванню методик перешкоджає виняткова особливість українських підприємств щодо тіньової діяльності, значних демографічних змін в динаміці та збитковості; параметри моделей, розраховані на моментних та інтер- вальних показниках поточного періоду, призводять до того, що реальні показники в динаміці не мають нічого спільного з тими (минулими), які використовувались для побудови алгоритму [21, 22].

Водночас важливо враховувати, що система показників має бути гнучкою та адаптованою до специфіки підприємства (галузь, масштаб, структура фінансування, стратегія розвитку), а також узгодженою з обраною бізнес-моделлю.

Показники, що використовуються для оцінки рівня економічної безпеки, мають різну розмірність, що створює ряд проблем, які вказують на неможливість визначення загального рівня економічної безпеки підприємства [23]. Саме тому в подальших розділах магістерської роботи система індикаторів фінансової

безпеки розглядається у взаємозв'язку з елементами бізнес-моделі фінансово-безпечного підприємства.

1.3. Концептуальні підходи до інтеграції фінансової безпеки у бізнес-моделі підприємства

Формування бізнес-моделі фінансово-безпечного підприємства ґрунтується на системному поєднанні економічних, управлінських, фінансових та інноваційних підходів, що забезпечують здатність підприємства адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх загроз та підтримувати стійкі темпи розвитку. В умовах турбулентності ринкового середовища, нестабільності фінансових потоків та швидкої цифровізації економіки методологія формування бізнес-моделі має поєднувати інструменти стратегічного менеджменту, фінансової діагностики, оцінювання ризиків та процесного моделювання.

Однозначно, що інноваційний розвиток ефективних бізнес-моделей неможливий без інтеграції у цифрове середовище, проте такі процеси широкого використання інформаційних ресурсів та вільного доступу до частини власної інформації робить підприємства залежними від кібератак та шахрайських дій [24].

Фінансова безпека підприємства традиційно пов'язувалася з контролем фінансових показників, управлінням ризиками та забезпеченням стійкості грошових потоків. Однак сучасні концепції розглядають її ширше – як інтегровану частину бізнес-моделі.

Бізнес-модель є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки вона визначає, як організація створює, передає та отримувє цінність від своєї діяльності. Існує безліч підходів до розробки бізнес-моделей, однак для інноваційних проєктів, які характеризуються високим рівнем ризику, особливу увагу слід приділити таким аспектам, як фінансова безпека, ефективне управління ризиками та інтеграція новітніх технологій [25].

Для забезпечення фінансової безпеки підприємства розроблено інтегровану бізнес-модель (табл. 1.6), що поєднує інноваційні стратегії адаптацію до змін ринку, впровадження сучасних технологій та управління ризиками. Кожен її елемент сприяє підтримку та зміцненню фінансової стабільності в умовах конкурентного та швидко змінного середовища.

Таблиця 1.6

Основні компоненти формування бізнес-моделі фінансово-безпечної бізнесу

Компоненти	Опис
1. Інноваційні ідеї та стратегія	Формування нових бізнес-ідей, що сприяють фінансовій безпеці з урахуванням нових технологій та стратегій для забезпечення прибутковості та довгострокового розвитку.
2. Модель утримання прибутку	Створення ринку, потреби споживачів, створення нових рішень для забезпечення стійкого доходу і прибутковості, врахування фінансової стабільності.
3. Продуктова диференціація	Створення унікальних продуктів з урахуванням інноваційних технологій, що гарантують конкурентні переваги, максимізують фінансову безпеку підприємства.
4. Логістика та ресурсне управління	Розробка ефективних потоків сировини та готової продукції, побудова надійної логістичної системи для зниження витрат і забезпечення стабільних фінансових потоків.
5. Канали комунікації та взаємодії	Створення цифрових і інформаційних каналів для ефективної взаємодії з клієнтами та партнерами, що забезпечує контроль за фінансовими операціями і зменшує ризики.
6. Стратегії розвитку та фінансова безпека	Формування стратегічного плану розвитку на основі інновацій та адаптації до змін на ринку, з акцентом на фінансову безпеку підприємства.
7. Види діяльності та управління ризиками	Визначення основних напрямків діяльності з урахуванням фінансових ризиків, забезпечення мінімізації можливих фінансових втрат.
8. Безпека та захист бізнесу	Розробка стратегії захисту фінансових активів підприємства, забезпечення кібербезпеки, а також захисту від зовнішніх і внутрішніх фінансових ризиків.
9. Інтелектуальний капітал та інновації	Створення інтелектуального капіталу на основі цифрових технологій та інноваційних навіжок, що дозволяють знижувати витрати і збільшувати ефективність.
10. Персоналізація та інклюзивність	Розробка індивідуальних продуктів для задоволення потреб різних сегментів клієнтів, що забезпечують додаткові джерела доходу та зменшення фінансових ризиків.
11. Підвищення фінансової стійкості	Визначення шляхів для зміцнення фінансової стійкості підприємства, використання резервних фінансових стратегій та ефективного управління капіталом.

Джерело: доповнено авторами на основі [26]

Бізнес-модель визначає фінансову безпеку через такі механізми:

1. Оптимізація структури витрат – зменшення операційних витрат, цифровізація процесів, автоматизація.

2. Диверсифікація доходів – багатоканальні продажі, нові послуги, сервісні моделі підписки.

3. Посилення ринкової стійкості – орієнтація на декілька сегментів ринку, робота з новими клієнтськими групами.

4. Збалансоване управління ризиками – розробка механізмів захисту від фінансових, операційних, ринкових та інноваційних ризиків.

5. Управління інвестиційного привабливості – бізнес-моделі демонструє інвесторам прозору логіку створення прибутку.

Таким чином, бізнес-модель є не просто описом діяльності підприємства, а інтегрованою системою забезпечення фінансової стійкості, яка дозволяє формувати прогнозований прибуток, контролювати ризики та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної структури, де всі елементи взаємопов'язані. Фінансова безпека у цьому контексті розглядається не як окремий компонент, а як інтегральна властивість бізнес-моделі.

Ключові характеристики системного підходу:

1) цілісність - бізнес-модель функціонує як єдиний організм, де фінансова безпека взаємодіє з виробництвом, маркетингом, персоналом, цифровими процесами;

2) взаємозалежність елементів - зміна в одному компоненті (наприклад, у витратній структурі) впливає на інші (цінову політику, дохідність);

3) ієрархічність - можливість аналізу на макро-, мезо та мікрорівнях;

4) динамічність - здатність бізнес-моделі адаптуватися в умовах невизначеності.

Після визначення ключових характеристик системного підходу – цілісності, взаємозалежності елементів, ієрархічності та динамічності – доцільно перейти до наочного представлення взаємозв'язку елементів бізнес-моделі у контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства. Це дозволяє краще зрозуміти, як зміни в одному компоненті моделі впливають на інші та сприяють підтримці стабільності. Нижче наведена таблиця 1.7 ілюструє ці взаємозв'язки.

Таблиця 1.7

Взаємозв'язок елементів бізнес-моделі у контексті фінансової безпеки підприємства

Елемент бізнес-моделі	Зв'язок з фінансовою безпекою	Тип впливу
Фінансна пропозиція	Визначає стабільність доходів і здатність до масштабування	Прямий
Ключові ресурси	Забезпечують фінансову стійкість через оптимізацію структури активів	Прямий
Канали збуту	Впливають на регулярність та передбачуваність грошових потоків	Прямий
Ключові партнери	Зменшують ризики та підвищують надійність поставок	Опосередкований
Клієнтські сегменти	Визначають рівень диверсифікації доходів і ризиків	Прямий
Структура витрат	Моделює ризик ліквідності та платоспроможності	Прямий
Джерела доходів	Формують фінансову базу для інвестицій і розвитку	Прямий

Ризик-орієнтований підхід (Risk-Based Approach) зосереджується на визначенні, оцінюванні та мінімізації фінансових ризиків на всіх етапах функціонування підприємства. Його основна ідея полягає у прогностуванні потенційних загроз та їх інтеграції у стратегічні рішення.

Методологічні підходи до формування бізнес-моделі фінансово-безпечного підприємства повинні спиратися на поєднання системного, ризик-орієнтованого та інноваційно-процесного підходів. Така інтегрована методологія забезпечує: прогнозованість фінансових результатів;

здатність протистояти ринковим шокам;

- оптимізацію ресурсної структури;
- підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Загальна характеристика підприємства та галузевих умов його функціонування

Автосервісна галузь України належить до сектора обслуговування транспортних засобів, який характеризується високою конкуренцією, динамічним оновленням технологій та прямою залежністю від рівня автомобілізації населення. У Волинській області, включно з містом Луцьк, цей сектор демонструє стабільне зростання, що зумовлено збільшенням кількості приватних авто, активним імпортом вживаного транспорту з ЄС та зміщенням попиту у бік якісних сервісних послуг. ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» працює саме в такому конкурентному середовищі, де усіх підприємств визначається рівнем технологічності, якістю обслуговування, кадровим потенціалом і здатністю до адаптації.

Виділимо основні тенденції розвитку автосервісних послуг України.

1) зростання парку транспортних засобів за рахунок: імпорту вживаних авто з Європейського Союзу після лібералізації митної політики; росту частки сучасних автомобілів із складними електронними системами; активній використанні авто у сфері кур'єрських та сервісних послуг (таксі, логістика, доставка).

Це створює додатковий попит на діагностику електронних систем, ремонт ходової частини, сезонне шиномонтажне обслуговування, профілактичні роботи (масло, фільтри, рідини).

2) технічне ускладнення автомобілів, скільки сучасні авто оснащені ABS, ESP, системами допомоги водіви, складними електронними блоками, безліччю датчиків і модулів.

Для сервісу це означає необхідність постійного оновлення обладнання; високі вимоги до кваліфікації персоналу; потребу в спеціалізованому програмному забезпеченні (сканери, діагностичні модулі).

3) підвищення стандартів обслуговування клієнтів, оскільки сучасний споживач очікує: швидкості обслуговування, прозорості розрахунків, гарантій на виконані роботи, можливості онлайн-запису, консультацій у цифрових каналах (Viber, Telegram, Facebook).

Підприємства, що не впроваджують клієнтські сервіси, поступово втрачають ринкові позиції.

Автосервісний ринок Луцька представлений великою кількістю СТО різного масштабу - від авторизованих дилерських центрів до приватних майстерень. Це зумовлює високу конкуренцію, а тому підприємства вимушені постійно вдосконалювати якість послуг (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Конкурентні переваги ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС»

Група конкурентних переваг	Переваги підприємства
Технологічні	Сучасні діагностичні стенди, оновлене обладнання, можливість роботи з авто після 2015 р.
Цінові	Гнучка політика, нижчі ціни порівняно з дилерськими центрами.
Кадрові	Кваліфіковані механіки та діагности з багаторічним досвідом, постійне навчання.
Сервісні	Онлайн-запис, консультації, індивідуальний підхід, мінімальні терміни виконання робіт.
Локаційні	Розташування неподалік основних транспортних магістралей Луцька.
Репутаційні	Сформована база постійних клієнтів, позитивні відгуки.

Автосервісна галузь України, зокрема Волинської області та міста Луцька, характеризується високою конкуренцією, значним ростом парку транспортних засобів та швидким розвитком технологій. Підприємства цього сектору змушені постійно оновлювати обладнання, підвищувати кваліфікацію персоналу та впроваджувати інноваційні підходи для підтримки конкурентоспроможності.

ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» працює у середньому сегменті ринку автосервісних

послуг і зосереджує діяльність на комплексному обслуговуванні легкових автомобілів, що включає ремонт двигунів, ходової частини, систем електронної діагностики та шиномонтаж.

Ринок Луцька представлений трьома основними сегментами автосервісу:

1. Дилерські центри, що спеціалізуються на офіційному обслуговуванні автомобілів конкретних брендів (Hyundai, Renault, Toyota, Chevrolet). Вони пропонують високі стандарти якості, оригінальні запчастини, але ціни на послуги значно вищі.
2. Середні приватні СТО, до яких належить ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС». Конкуренція тут проявляється у ціновій політиці, швидкості обслуговування та можливості пропонувати широкий спектр послуг.
3. Малі приватні майстерні, що пропонують низьку вартість обслуговування, але обмежені у технологічному оснащенні та гарантіях на виконані роботи.

Проаналізуємо основних конкурентів на місцевому ринку (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентів

Назва конкурента	Сегмент	Основні послуги	Сильні сторони	Слабкі сторони
«Богдан-Авто»	Дилерський	Офіційний сервіс Hyundai	Сертифіковане обладнання, оригінальні запчастини	Високі ціни, тривалі черги
«Автотрейдинг-Волинь»	Дилерський	Сервіс Renault	Кваліфіковані, професійні механіки	Обмежена універсальність
«СТО Карпін»	Середній приватний	Ходова частина, ДВС	Досвідчені механіки, швидке виконання робіт	Обмежена технологічна база
«СТО Еталон-Авто»	Середній приватний	Комплексний ремонт	Гнучка цінова політика, комплекс послуг	Менший рівень реклами та цифровізації
«Autoservice Garage»	Середній приватний	Шиномонтаж, профілактика	Оперативність, індивідуальний підхід	Відсутність високотехнологічної діагностики

ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» відзначається такими конкурентними перевагами:

1) Технологічні - сучасне обладнання, здатність працювати з авто після 2015 року діагностика складних електронних систем;

2) Цінові - оптимальна політика ціноутворення у порівнянні з дилерськими центрами;

3) Кадрові - високі кваліфіковані фахівці, постійне навчання персоналу;

4) Сервісні - онлайн-запис, персоналізовані консультації, мінімальні терміни виконання робіт;

5) Локаційні - зручне розташування поруч із транспортними магістралями Луцька;

6) Репутаційні - наявність постійної клієнтської бази, позитивні відгуки.

Функціонування підприємства в авто-сервісній галузі пов'язане з кількома групами ризиків, які можна класифікувати як технологічні, ринкові та фінансові.

Технологічні ризики зумовлені швидким розвитком автомобільних технологій. Кожен нове покоління авто має більш складні електронні системи, що вимагає від підприємства оновлення обладнання, придбання сучасних діагностичних модулів і підготовки персоналу. Недостатня готовність до цього призводить до втрати конкурентоспроможності.

Ринкові ризики включають високу конкуренцію, коливання попиту, сезонність послуг та зміни у вподобаннях споживачів. Так, у літні місяці попит на ремонтні роботи зростає, а навесні та восени - навпаки, зростає потреба у профілактичних роботах і заміні шин. Додатково, конкуренція з боку малих майстерень, що пропонують дешеві послуги, впливає на частку ринку середньо-престижного сегмента.

Фінансові ризики пов'язані з високими капіталовкладеннями у закупівлю сучасного обладнання та застатин, залежністю від імпорту комплектуючих та волатильністю курсу валют. Непередбачуваність економічної ситуації в Україні також може впливати на платоспроможність клієнтів і, відповідно, доходи підприємства.

Таким чином, успішна діяльність ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» потребує системного управління ризиками, регулярного оновлення технологій та активного моніторингу ринкових тенденцій.

Попри існуючі ризики, ринок надає підприємству низку можливостей для розвитку та зміцнення конкурентних позицій:

1. Зростання сегмента вживаних автомобілів з ЄС. Збільшення імпорту авто старших років випуску стимулює попит на сервісне обслуговування, діагностику перед купівлею, ремонт ходової частини та двигунів, заміну ГРМ і зчеплення, резонні роботи. Це створює стабільний потік клієнтів і додатковий джерело доходу.

2. Попит на комплексний сервіс – клієнти все частіше віддають перевагу підприємствам, які пропонують широкий спектр послуг в одному місці: ремонт, технічне обслуговування, діагностика та шиномонтаж. Для ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» це можливість підвищити середній чек і лояльність клієнтів.

3. Розвиток цифрових сервісів передбачає впровадження онлайн-запису, CRM-систем для комунікації з клієнтами, програм лояльності та відеоконтролю процесу обслуговування, що підвищує конкурентоспроможність і дозволяє ефективніше управляти ресурсами.

4. Обслуговування електромобілів – ринок електромобілів у Луцьку зростає (Nissan Leaf, Renault Zoe, VW ID.3). Це новий сегмент з високою маржинальністю та невеликою конкуренцією, що відкриває перспективи для диференціації підприємства.

Інноваційні підходи та партнерства – це співпраця з постачальниками оригінальних запчастин, навчальними центрами та технологічними компаніями дозволяє впроваджувати сучасні методи обслуговування, автоматизувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність управління підприємством.

ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» зареєстроване та функціонує в місті Луцьку, що має вигідне географічне розташування та транспортні потоки, які сприяють

розвитку сфери автомобільних послуг. Підприємство належить до категорії малого бізнесу, що дозволяє йому швидко адаптуватися до змін ринкових умов, впроваджувати інновації та гнучко реагувати на потреби клієнтів.

Основні види діяльності підприємства:

- технічне обслуговування та ремонт легкових автомобілів;
- комп'ютерна діагностика електронних систем;
- регулювання та ремонт ходової частини;
- кінномонтаж та балансування коліс;
- обслуговування гальмівних систем;
- заміна мастила та технічних рідин;
- сезонна підготовка автомобілів;
- реалізація супутніх автотоварів і запчастин.

Підприємство працює як із приватними власниками авто, так і корпоративними клієнтами на основі договорів обслуговування. Це дозволяє формувати більш стабільний грошовий потік протягом року.

Організаційна структура ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» є лінійно-функціональною з чітким розподілом обов'язків, що сприяє оперативності управлінських рішень та підвищує відповідальність виконавців. На підприємстві працює від 15 до 25 осіб залежно від сезонних коливань завантаження.

Структурні підрозділи:

- 1) адміністративно-управлінський сектор;
- 2) виробничий підрозділ (ремонтні роботи);
- 3) діагностичний центр;
- 4) відділ постачання і складського обігу;
- 5) відділ роботи з клієнтами;
- 6) бухгалтерія.

Виділимо ключові управлінські функції підприємства:

- планування обсягів робіт і завантаження станцій техобслуговування;
- організація закупівель запчастин та матеріалів;
- контроль якості наданих послуг.

- управління фінансовими ресурсами та формування тарифної політики;
- маркетинг і робота з клієнтами;
- ведення кадрової політики, асистація персоналу та професійний розвиток.

Керівник підприємства поєднує функції стратегічного розвитку, контролю за операційною діяльністю та взаємодії з партнерами.

Підприємство володіє достатнім виробничим, матеріальним, технічним та кадровим потенціалом для надання широкого спектра автосервісних послуг і подальшого розвитку.

Підприємство має у власності наступні матеріально-технічні ресурси:

- ремонтні бокси, оснащені підйомниками (2–4 шт.);
- стенди для розвал-сходження;
- обладнання для діагностики (сканери, тестери OBD-II);
- шиномонтажна лінія;
- компресорне та зварювальне обладнання;
- спеціальні приміщення для зберігання запчастин.

Технічне оснащення періодично оновлюється, що дозволяє проводити роботи на автомобілях сучасних моделей.

Штат підприємства включає:

- сертифицизованих автоспасарів та механіків;
- фахівців із комп'ютерної діагностики;
- майстрів шиномонтажу;
- адміністративний персонал та менеджерів з роботи з клієнтами.

Персонал проходить внутрішнє навчання, короткі курси та періодично – спеціалізовану підготовку у виробників обладнання.

Економічна діяльність ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» характеризується стабільним зростанням обсягів наданих послуг та доходів, що пояснюється як зростанням кількості автотранспорту в регіоні, так і підвищенням довіри клієнтів до підприємства.

ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» працює у високонеконкурентному ринку автосервісних послуг. Основними конкурентами є приватні СТО, мережні автосервіси та дилерські центри.

Серед переваг підприємства варто виділити наступні:

- гнучке ціноутворення;
- індивідуальний підхід до клієнта;
- швидке реагування на запити;
- вигідне розташування в межах транспортної артерії м. Луцьк;
- оптимальне співвідношення ціни та якості.

ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» є динамічним малим підприємством з догратним ресурсним потенціалом, сформованою ринковою позицією та позитивними економічними результатами. Наявність сучасного обладнання, кваліфікованого персоналу та зростаючої клієнтської бази створило сприятливі передумови для розробки та впровадження ефективної бізнес-моделі фінансової безпеки, що стане фундаментом його подальшого сталого розвитку.

Аналіз конкурентного середовища, галузевих ризиків і можливостей показав, що ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» має потужний потенціал для розвитку та впровадження інноваційної бізнес-моделі. Підприємство здатне ефективно конкурувати завдяки сучасному обладнанню, високій кваліфікації персоналу та комплексному підходу до обслуговування клієнтів. Проте необхідно системно управляти технологічними, ринковими та фінансовими ризиками та активно використовувати можливості цифровізації, розширення спектра послуг та обслуговування нових сегментів ринку.

2.2. Оцінка фінансової стійкості, прибутковості та платоспроможності підприємства

Оцінка ефективності діяльності підприємства є ключовим етапом аналізу потенціалу для впровадження інноваційної бізнес-моделі. Вона дозволяє

визначити ступінь використання ресурсів, фінансову стійкість, продуктивність праці, а також конкурентні переваги і слабкі місця у структурі управління.

ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» функціонує у секторі середніх приватних СГО міста Луцьк, надаючи широкий спектр послуг з ремонту, технічного обслуговування та діагностики автомобілів. Для оцінки ефективності роботи підприємства були використані фінансові та операційні показники, а також показники ринкової активності.

Фінансові показники дозволяють оцінити прибутковість, рентабельність, ліквідність і платоспроможність підприємства. Для цього використані дані фінансової звітності ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» за останні три роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники

Показник	Значення			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Доходи, тис. грн	2500	2900	3300	400	400
Витрати, тис. грн	2000	2250	2600	250	350
Чистий прибуток, тис. грн	500	650	700	150	50
Рентабельність продажів, %	20	22,4	21,2	204	5,8
Післяліквідність	1,3	1,4	1,5	0,1	0,1
Коефіцієнт автономії, %	63	68	70	3,0	0

Спостерігається стабільне зростання доходів і чистого прибутку. Рентабельність продажів коливається в межах 20–22%, що є показником середньої ефективності для середніх СГО. Ліквідність і коефіцієнт автономії демонструють фінансову стійкість і здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання без залучення додаткових кредитів.

Оцінка ресурсної ефективності є ключовим інструментом визначення рівня операційної результативності підприємства, оскільки вона відображає, наскільки раціонально використовуються трудові, часові та матеріальні ресурси у процесі надання послуг. Для підприємств сервісно-виробничого типу, до яких належить і досліджуване підприємство, важливими є показники продуктивності

праці, ступінь завантаження робочих місць та рівень використання матеріалів. Саме ці індикатори дозволяють оцінити динаміку ефективності виробничих процесів та виявити резерви покращення. На основі даних за 2022–2024 рр. проведено зставний аналіз, що дає змогу встановити тенденції розвитку та визначити зміни в управлінні ресурсами. Проаналізуємо основні показники ресурсної ефективності підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ресурсної ефективності підприємства

Показник	2022 р.	2023	2024 р. (оцінка)
Кількість виконаних замовлень	1200	1350	1500
Середній час обслуговування, год	3,2	3,1	2,9
Витрати матеріалів на 1 замовлення, грн	1200	1150	1100
Продуктивність одного механіка, замовлень/рік	150	155	180

Упродовж досліджуваного періоду підприємство демонструє стабільне нарощування операційних обсягів та покращення якості використання ресурсів. Кількість виконаних замовлень збільшилася з 1200 у 2022 році до 1500 у 2024 році, що становить приріст приблизно 12,5% щороку. Така динаміка свідчить про зростання попиту на послуги підприємства, ефективність роботи відділу продажів, розширення клієнтської бази та високу якість сервісу.

Поряд із цим відбулося покращення внутрішніх виробничих процесів, про що свідчить скорочення середнього часу обслуговування одного замовлення з 3,2 год у 2022 р. до 2,9 год у 2024 р. Зменшення витрат часу є результатом оптимізації виробничих процедур, удосконалення технологічних операцій, підвищення кваліфікації персоналу та покращення організації робочих місць. Фактично це означає збільшення пропускної здатності підприємства без додаткового розширення штату або закупівлі додаткового обладнання.

Ще одним важливим показником є використання матеріальних ресурсів. Зниження витрат матеріалів на одне замовлення з 1200 грн у 2022 р. до 1100 грн

у 2024 р. (зменшення на 8,5%) свідчить про вдосконалення системи планування закупівель, підвищення точності витрат, зменшення рівня браку чи втрат, а також ефективнішу роботу складу та логістики. Це безпосередньо впливає на собівартість послуг і підвищує фінансову стійкість підприємства.

Показник продуктивності одного механіка зріс із 150 до 180 замовлень на рік (+20%). Це є комплексним результатом підвищення кваліфікації працівників, впровадження нових технологічних інструментів, удосконалення системи мотивації та автоматизації окремих процесів. Така динаміка свідчить про раціональне використання трудового потенціалу та здатність персоналу адаптуватися до нових виробничих стандартів.

Проведений аналіз ресурсної ефективності засвідчив суттєве покращення роботи підприємства за ключовими показниками, що характеризують раціональне використання ресурсів: зростання кількості замовлень, зменшення витрат часу на їх виконання, зниження матеріаломісткості та підвищення продуктивності праці свідчать про високий рівень організаційної та операційної культури підприємства. Динаміка показників демонструє, що підприємство впевнено рухається у напрямі підвищення операційної ефективності, оптимізації витрат та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Покращення відбувається не лише за рахунок зовнішнього попиту, але й завдяки внутрішнім управлінським рішенням, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися до ринкових циклів, ефективно управляти ресурсами та забезпечувати стабільний розвиток. Надалі доцільно впроваджувати більш глибокі цифрові інструменти контролю витрат, прогнозування попиту та управління виробничими процесами, що дозволить ще більше підвищити ефективність діяльності.

Для комплексної оцінки ринкових позицій підприємства доцільно провести порівняння ключових операційно-економічних показників із найбільшчими конкурентами у сфері сервісного обслуговування автомобілів м. Луцьк. Такий підхід дозволить чітко визначити конкурентні переваги та недоліки підприємства, виявити стратегічні напрями розвитку та оцінити привабливість

ринку. У табл. 1 наведено порівняння основних показників ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» із двома найбільшими СТО-конкурентами локального ринку - СТО «Карлайн» та СТО «Еталон-Авто».

В таблиці 2.5 наведено порівняльні характеристики ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» та основних конкурентів.

Таблиця 2.5

Порівняльні характеристики ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» та основних конкурентів

Показник	ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС»	СТО «Карлайн»	СТО «Еталон-Авто»
Середній чек, грн	2100	2250	2000
Час обслуговування, год	1,0	3,2	3,5
Кількість клієнтів на рік	1500	1400	1300
Рівень технологічної оснащеності	Високий	Середній	Середній
Кваліфікація персоналу	Висока	Середня	Середня

Отримані результати свідчать, що ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» займає сильні позиції на ринку сервісного обслуговування м. Луцьк. Підприємство забезпечує оптимальне співвідношення ціни, швидкості та якості послуг, що є ключовим фактором вибору СТО споживачами.

По-перше, підприємство демонструє найвищий середній чек, який перевищує показники конкурентів на 2,4–5%. Однак це цілком обгрунтовано більш високою якістю виконання робіт, застосуванням сучасного обладнання та меншим часом обслуговування. Споживачі готові платити більше за швидкість, гарантії та професійність, що підтверджує рівень довіри до бренду «АВТОЦЕНТР ПЛЮС».

По-друге, час обслуговування на 3–5% менший, ніж у конкурентів. Це забезпечує зменшення черг, вищу пропускну здатність сервісу та позитивну впливає на рівень задоволеності клієнтів. СТО «Еталон-Авто» має найвищий показник ефективності вартості, що зменшує її конкурентні можливості порівнянні з «АВТОЦЕНТР ПЛЮС».

По-третє, кількість клієнтів на рік у підприємстві є найбільшою серед оцінених конкурентів - 1500 проти 1300-1400 на інших станціях техобслуговування. Це вказує на сильну репутацію, високу клієнтоорієнтованість та ефективну маркетингову політику.

Крім того, технологічна оснащеність та кваліфікація персоналу є одними з найважливіших чинників конкурентоспроможності у сфері сервісного обслуговування. ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» має сучасну діагностичну техніку, інструментальне забезпечення та автоматизовані системи контролю якості. На відміну від конкурентів, підприємство активно інвестує у розвиток компетенцій працівників, що забезпечує високу якість виконання послуг, зменшення кількості гарантійних випадків та швидку адаптацію до технологічних нововведень.

Проведений аналіз підтверджує, що ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» має стійкі конкурентні переваги на локальному ринку завдяки поєднанню трьох ключових факторів: високого технологічного рівня, кваліфікованого персоналу та ефективної організації виробничих процесів. Хоча середній чек на підприємстві дещо вищий, він повністю компенсується якістю та швидкістю обслуговування, що забезпечує стабільний приплив клієнтів і формує лояльність.

Підприємство має потенціал для подальшого зміцнення ринкової позиції шляхом розширення спектру послуг, впровадження цифрових сервісів для клієнтів (онлайн-запис, електронна діагностика, CRM), розвитку програм лояльності та активнішої присутності в онлайн-середовищі. Усі ці заходи здатні підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз підтверджує, що ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» має стійкі конкурентні переваги на локальному ринку завдяки поєднанню трьох ключових факторів: високого технологічного рівня, кваліфікованого персоналу та ефективної організації виробничих процесів. Хоча середній чек на підприємстві дещо вищий, він повністю компенсується якістю та швидкістю обслуговування, що забезпечує стабільний приплив клієнтів і формує лояльність.

Підприємство має потенціал для подальшого зміцнення ринкової позиції шляхом розширення спектру послуг, впровадження цифрових сервісів для клієнтів (онлайн-запис, електронна діагностика, CRM), розвитку програм лояльності та активнішої присутності в онлайн-середовищі. Усі ці заходи здатні підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

2.3. Діагностика ризиків та визначення ключових чинників фінансової безпеки підприємства

Фінансова безпека підприємства є комплексним показником його здатності протистояти внутрішнім та зовнішнім ризикам і забезпечувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі. Для повної оцінки безпеки ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» здійснено аналіз за п'ятьма складовими: економічною, кадровою, інформаційною, силовою (правовою) та технологічною. Для кожного виду безпеки наведено показники, оцінку та рівень безпеки, що дозволяє комплексно оцінити стан підприємства та визначити пріоритетні напрями удосконалення.

Економічна безпека підприємства є фундаментальним елементом його стабільного функціонування та розвитку. Вона визначає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стійкий фінансовий стан, підтримувати оптимальну ліквідність, мінімізувати ризики та раціонально використовувати наявні ресурси. Для ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» проведено комплексний аналіз ключових показників економічної безпеки, що дає змогу оцінити стійкість підприємства до внутрішніх та зовнішніх загроз (таблиця 2.6).

Зростаючі коефіцієнти автономії свідчать про підвищення частки власного капіталу у структурі фінансових ресурсів підприємства. Значення 0,70 є ознакою високої фінансової стійкості та низької залежності від зовнішніх джерел. Це зменшує ризик втрати платоспроможності у разі змін на кредитному ринку, а також підвищує можливості самостійного фінансування інвестиційних проєктів.

Таблиця 2.6

Аналіз ключових фінансових показників економічної безпеки

Показник	Значення 2023 р.	Значення 2024 р.	Оцінка	Рівень безпеки
Коефіцієнт фінансової автономії	0,68	0,70	Високий	Високий
Коефіцієнт ліквідності	1,4	1,5	Високий	Високий
Рентабельність активів, %	13,5	14,0	Середній	Середній
Рентабельність продажів, %	23,1	21,2	Високий	Високий

Показник ліквідності демонструє зростаючу здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення 1,5 перевищує нормативний рівень (1,0-1,2), що свідчить про наявність достатнього запасу ліквідних ресурсів. Для ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» це свідчить про ефективне управління дебіторською заборгованістю, наявними запасами та грошовими потоками.

Рентабельність активів має позитивну, хоча і помірну динаміку. Показник демонструє здатність підприємства приносити прибуток на кожен гривню активів. Незважаючи на зростання до 14%, значення залишається на рівні середньоринкового показника. Це вказує на ефективне, але не максимальне інтенсивне використання матеріальних та фінансових ресурсів.

Показник рентабельності продажів свідчить про значну маржинальність наданих послуг. Рівень понад 20% є високим для ринку апартів, що характеризується сильною конкуренцією та ціною чутливостю споживачів. Незначне зниження у 2024 році (-1,2 п.п.) не є критичним і може бути пов'язане з збільшенням витрат на матеріали або впровадженням нових технологій.

Комплексний аналіз фінансових показників свідчить, що економічна безпека ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» перебуває на стабільно високому рівні. Підприємство демонструє міцні позиції за ключовими критеріями фінансової стійкості, зокрема: висока автономія фінансування забезпечує незалежність від зовнішніх кредиторів і дозволяє гнучко управляти інвестиційними рішеннями; сильна ліквідність гарантує здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та підтримувати фінансову стабільність; висока рентабельність

продажів свідчить про конкурентні переваги в собівартості, якості обслуговування та оптимальному дпоутворенні.

Серед потенційних ризиків варто виділити середній рівень рентабельності активів може свідчити про невикористані можливості підвищення ефективності капіталовкладень; невелике коливання показників рентабельності вимагає посиленого контролю собівартості, оптимізації складських запасів та планування інвестицій у високоефективне обладнання.

ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» характеризується високим рівнем економічної безпеки, що створює основу для безперервної роботи, стійкого розвитку та реалізації нових стратегічних проєктів. Підприємство має потенціал для подальшої модернізації, розширення спектра послуг та впровадження цифрових інструментів управління, що в перспективі дозволить зміцнити конкурентні позиції та підвищити інвестиційну привабливість.

Кадрова безпека є ключовим компонентом загальної системи безпеки підприємства, оскільки саме персонал формує якість, швидкість і конкурентоспроможність наданих послуг. Для ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» кадрова складова має особливе значення, адже ринок автосервісу базується на професійному рівні механіків, діагностів, електриків та майстрів-приймальників. Нестача кваліфікованих кадрів або високий рівень плинності можуть призвести до зниження якості виконання робіт, збільшення часу обслуговування та зменшення довіри клієнтів. Тому оцінка кадрової безпеки є важливою передумовою формування ефективної бізнес-моделі та стратегічного розвитку підприємства.

Для аналізу кадрової безпеки використано три ключові показники: рівень кваліфікації персоналу, ступінь плинності кадрів та ризики дефіциту працівників у разі розширення підприємства (таблиця 4.7).

ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» характеризується високою кваліфікацією працівників. Значна частина персоналу пройшла спеціалізовані курси, має міжнародні та українські сертифікати, володіє сучасними методами діагностики та ремонту автомобілів.

Таблиця 2.7

Оцінка кадрової безпеки ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» 2024 рік

Показник	Стан	Оцінка	Рівень безпеки
Сертифікаційний рівень персоналу	Високий, сертифіковані спеціалісти	Високий	Високий
Плинність кадрів	Низька, стабільний штат	Високий	Високий
Ризик дефіциту персоналу	Потенційний при розширенні бізнесу	Середній	Середній

Висока професійність працівників забезпечує:

- 1) високу якість виконання робіт;
- 2) мінімізацію помилок при обслуговуванні;
- 3) швидке виконання замовлень;
- 4) конкурентну перевагу на локальному ринку.

Такий кадровий потенціал формує міцну основу для стабільного розвитку підприємства та підтримки його розвитку.

Для автосервісів характерна відносно висока рухливість персоналу через специфіку ринку праці та конкуренцію між СТО за майстрів. На цьому фоні ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» демонструє низький рівень плинності, що є вагомим фактором кадрової безпеки. Причинами стабільності штату є:

- 1) комфортні умови праці;
- 2) конкурентна система оплати;
- 3) можливість професійного росту;
- 4) налагоджена корпоративна культура.

Низька плинність мінімізує витрати на пошук та навчання нових працівників і забезпечує сталість технологічних процесів.

Попри високий поточний рівень кадрової безпеки, ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» може зіткнутися з ризиком нестачі кадрів у період масштабування бізнесу. Збільшення кількості замовлень, розширення спектра послуг або відкриття додаткових локацій потребуватиме залучення нових фахівців. На ринку міста Луцька спостерігається дефіцит майстрів вузької спеціалізації, що створює потенційні кадрові загрози.

Для мінімізації цих ризиків необхідно:

- формувати кадровий резерв;
- співпрацювати з профтехосвітніми закладами;
- розробити програми наставництва;
- впроваджувати систему довгострокової мотивації.

Загальна оцінка кадрової безпеки підприємства є високою, що свідчить про ефективне управління персоналом, стійкість кадрової структури та здатність підприємства підтримувати якісний рівень обслуговування клієнтів. Висока кваліфікація та лояльність працівників створюють конкурентні переваги, які є складовою як поточного успіху, так і подальшого стратегічного розвитку ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС».

Разом із тим, потенційний ризик дефіциту персоналу у майбутньому потребує проактивних управлінських рішень: планування кадрової політики, створення програм розвитку працівників та зміцнення системи мотивації. Такий підхід дозволить забезпечити безперервність бізнес-процесів і підтримати високий рівень економічної та організаційної стійкості підприємства.

Інформаційна безпека є однією з ключових складових загальної системи безпеки підприємства, адже сучасна діяльність автосервісного бізнесу безпосередньо залежить від точності, актуальності та захищеності даних. ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» оперує широким спектром інформації: від фінансової та управлінської до персональних даних клієнтів і працівників. Порушення конфіденційності або втрата цих даних може призвести до фінансових збитків, юридичної відповідальності, репутаційних ризиків та зупинки основних бізнес-процесів.

З огляду на те, що підприємство активно використовує сучасні програмні системи, онлайн-запис клієнтів, електронний документообіг та сервіси діагностики, рівень інформаційної безпеки стає стратегічно важливим показником його стійкості. Для оцінки інформаційної безпеки було проаналізовано три ключові аспекти: захист фінансової інформації, захист персональних даних та рівень кіберризиків (таблиця 2.1).

Таблиця 2.8

Оцінка інформаційної безпеки ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС»

Показник	Стан	Оцінка	Рівень безпеки
Захист фінансової інформації	ERP-система, регулярні резервні копії	Високий	Високий
Захист персональних даних	Частково впроваджено політики доступу	Середній	Середній
Кіберзагрози	Відсутність комплексної політики	Середній	Середній

ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» використовує ERP-систему, що дозволяє централізовано управляти фінансовими операціями, контролювати документообіг та вести облік. Застосування автоматизованої системи знижує ризики помилок та сприяє збереженню даних. Регулярне резервне копіювання фінансових документів є додатковим технічним механізмом, що забезпечує можливість швидкого відновлення інформації у разі збою.

Серед переваг можна виділити: мінімізацію людського фактора; захист від втрати даних; контроль доступу до фінансових документів; зменшення ризику шахрайства.

Це дозволяє оцінити рівень безпеки фінансової інформації як високий.

Підприємство зберігає значний обсяг персональних даних клієнтів (ІМБ, контакти, дані авто) та працівників. На даний момент впроваджені лише часткові політики доступу - окремі категорії працівників мають доступ лише до частини інформації. Водночас:

- не проводиться регулярний аудит інформаційних ризиків;
- немає формалізованої політики зберігання та видалення даних;
- не застосовуються системи контролю витіку інформації (DLP).

Усі ці фактори зумовлюють середній рівень безпеки в контексті захисту персональних даних.

Рівень кіберзахисту оцінюється як середній, оскільки підприємство не має розробленої комплексної політики кібербезпеки. Основні вразливості:

- 1) відсутність системи багатофакторної автентифікації;
- 2) недостатній рівень контролю мережевої активності;

3) відсутність внутрішніх регламентів реагування на інциденти;

4) нерегулярне оновлення програмного забезпечення.

Загалом кіберризики можуть проявлятися через фінансові атаки, несанкціонований доступ до ПК працівників, зараження шкідливими програмами.

Співніс інформаційної безпеки підприємства свідчить про її середній загальний рівень, що є типовим для підприємств малого та середнього бізнесу.

Високий рівень захисту фінансової інформації компенсується середнім рівнем щодо захисту персональних даних та кібербезпеки. Це означає, що підприємству необхідно: розробити комплексну політику інформаційної та кібербезпеки; впровадити багатобакторну аутентифікацію, формалізувати процедури доступу та перегляду даних; запровадити регулярний аудит інформаційних ризиків; забезпечити навчання персоналу основам кібергігієни.

Посилення інформаційної безпеки дозволить зменшити ймовірність витоку даних, знизити операційні ризики, підвищити довіру клієнтів та стабільність бізнес-процесів, що є важливою передумовою формування стійкої бізнес-моделі ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС».

Правова (силова) безпека ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» охоплює систему заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності чинному законодавству України, своєчасний контроль юридичних ризиків та захист інтересів підприємства у взаємодії з державними органами, партнерами та клієнтами. Для підприємств сфери автосервісу правова безпека має важливе значення, оскільки їх діяльність регулюється низкою норм щодо технічного обслуговування транспортних засобів, екологічних вимог, трудових відносин та податкового законодавства.

Ненаданий правовий супровід може призвести до штрафів, юридичних спорів, зупинення діяльності та репутаційних втрат, що знижує рівень загальної економічної безпеки підприємства. Аналіз правової безпеки ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» дозволяє оцінити рівень відповідності внутрішніх процесів вимогам

законодавстві та визначити потенційні ризики в середовищі частих регуляторних змін (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Аналітична таблиця оцінювання правової безпеки ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС»

Показник	Стан	Оцінка	Рівень безпеки
Наявність ліцензій та дозволів	Підприємство має повний комплект дозвільних документів, включаючи сертифікацію на виконання робіт з технічного обслуговування і ремонту ТЗ. Всі документи актуальні та проходять регулярний моніторинг	Високий	Високий
Контракти з контрагентами	Договори з постачальниками, клієнтами та партнерами юридично перевіряються. Типові форми договорів містять положення про відповідальність, гарантії, строки та порядок вирішення спорів	Високий	Високий
Ризик змін законодавства	У 2024 р. зберігається ризик зміни норм у сферах: податкової політики, регулювання праці, утилізації відходів, вимог до екологічності автосервісних робіт. Підприємство частково відстежує зміни, але не має комплексної системи правового моніторингу	Середній	Середній

ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» діє у відповідності до чинних нормативних правових актів, які регулюють діяльність автосервісів. Наявність повного пакета дозволів підтверджує легальність роботи підприємства та мінімізує ризики штрафних санкцій. Крім того, підприємство періодично оновлює документи у разі змін технічних вимог або розширення спектра послуг.

Високий рівень правового забезпечення в частині дозволів зміцнює позиції на ринку та підвищує довіру клієнтів.

Контракти підприємства відзначаються належним юридичним оформленням, що включає: чіткі умови виконання робіт, опис гарантійних зобов'язань, механізми врегулювання спірних питань, систему штрафів у разі невиконання контрактних зобов'язань сторонами.

Такі договори мінімізують конфлікти й зменшують ймовірність судових спорів.

Український ринок автосервісних послуг перебуває під впливом частих змін у сфері: оподаткування малого та середнього бізнесу; трудового законодавства; екологічних вимог щодо поводження з технічними рідинами; регулювання діяльності СТО.

Підприємство частково відстежує ці зміни через бухгалтерію та зовнішніх консультантів, проте системної моделі правового моніторингу немає. Це створює потенційні ризики несвоєчасного реагування на законодавчі нововведення.

Рівень правової (супер) безпеки ИП «АВТОЦЕНТР ППКОС» загалом оцінюється як високий, оскільки підприємство діє в межах правового поля, має повний пакет дозвільних документів та веде юридично грамотну договірну діяльність. Основні ризики стосуються непередбачуваності регуляторних змін, що характерно для більшості українських підприємств.

Рекомендації для підвищення правової безпеки:

1. Запровадити систему регулярної моніторингу законодавчих змін (податкові, трудові, екологічні норми).
2. Оновити внутрішні політики та інструкції згідно з актуальними правовими нормами.
3. Проводити порічний юридичний аудит договорів та дозвільної документації.
4. Впровадити страхування юридичних ризиків, що дозволить зменшити потенційні фінансові втрати.
5. Забезпечити навчання керівників і відповідальних працівників щодо ключових правових змін, які стосуються діяльності СТО.

Технологічна та організаційна безпека підприємства визначає здатність забезпечувати безперебійну та ефективну роботу виробничих і сервісних процесів, надійність обладнання, а також адаптивність організаційної структури до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Для ИП «АВТОЦЕНТР ППКОС», що надає послуги з технічного обслуговування та ремонту автомобілів,

технологічна безпека включає оцінку стану технічної бази, рівня автоматизації процесів, готовності до аварійних ситуацій та управління ресурсами.

Організаційна безпека визначає ефективність внутрішніх процедур, чіткість розподілу обов'язків, наявність резервних планів та здатність персоналу швидко реагувати на непередбачувані ситуації. Відсутність адекватної технологічної та організаційної безпеки може призвести до зупинки виробничих процесів, простою обладнання, затримок у наданні послуг та зниження конкурентоспроможності підприємства (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз технологічної та організаційної безпеки ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС»

Показник	Аналіз	Оцінка	Рівень безпеки
Стан обладнання	Сучасне, з регулярним технічним обслуговуванням, планові ремонти та контроль експлуатації; обладнання відповідає нормам безпеки та технічним вимогам	Високий	Високий
Автоматизація процесів	Частково цифрові процеси: ведення обліку автомобілів у ERP, обмежене використання цифрових систем управління сервісом, відсутня повна автоматизація планування та контролю	Середній	Середній
Ризики збоїв у роботі	Можливі збої через недостатньо розвинуту систему резервних планів та відсутність комплексних сигналів щодня на випадок аварійних ситуацій	Середній	Середній
Організаційна структура	Чіткий розподіл обов'язків серед персоналу, проте відсутні формалізовані резервні команди для надзвичайних ситуацій	Середній	Середній
Процеси контролю якості	Впроваджені внутрішні процедури контролю якості робіт, проте не всі процеси інтегровані у цифрові системи	Високий	Високий

Підприємство використовує сучасне обладнання для ремонту та обслуговування автомобілів, що регулярно проходить технічний контроль. Це забезпечує надійність робіт, зменшує ризик аварій та збоїв у процесі обслуговування. Підтримання обладнання у відмінному стані є ключовим елементом технологічної безпеки.

ERP-система дозволяє вести облік замовлень та частково автоматизувати управлінські процеси. Проте повної інтеграції цифрових інструментів у планування та контроль сервісу немає, що створює потенційні ризики помилок, дублювання даних та затримок у виконанні замовлень.

Середні ризики збоїв пов'язані з відсутністю комплексної системи резервних планів на випадок технічних аварій, несправностей обладнання або непередбачуваних ситуацій у робочих процесах. Недостатня готовність до надзвичайних обставин може призвести до простоїв та зниження продуктивності.

Чіткий розподіл обов'язків забезпечує ефективне управління персоналом, однак відсутність формалізованих резервних команд знижує адаптивність підприємства у кризових ситуаціях. Процеси контролю якості присутні, проте потребують повнішої інтеграції з цифровими системами для підвищення прозорості та ефективності.

Технологічна та організаційна безпека ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» оцінюється як середня. Основними сильними сторонами сучасне обладнання та наявність базових процедур контролю якості, а слабкими — неповна автоматизація процесів та недостатнє планування резервних сценаріїв.

Економічні ризики виникають унаслідок нестабільності ринку автомобільної та автосервісної галузі, коливань цін на запчастини, палива та валютні курси. Для ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» важливими є ризики зниження ліквідності, падіння рентабельності та нестабільності грошових потоків.

Економічні ризики виникають унаслідок нестабільності ринку автомобільної та автосервісної галузі, коливань цін на запчастини, палива та валютних коливань. Для ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» особливо важливими є ризики зниження ліквідності, падіння рентабельності та нестабільності грошових потоків, оскільки підприємство працює в умовах високої конкуренції, залежності від зовнішніх постачальників із значної варіативності споживчого попиту. Для більш глибокого розуміння можливих загроз проведено структурований аналіз ключових економічних ризиків, що можуть впливати на

цільність підприємства, їх причин, імовірності реалізації та можливих наслідків (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз ризиків ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС»

Ризик	Причини виникнення	Ймовірність	Наслідки для підприємства	Рекомендації
Коливання попиту на послуги	Сезонність, конкуренція на локальному ринку	Середня	Зниження доходів, нерівномірне завантаження механіків	Диверсифікація послуг, активізація маркетингової діяльності, програми лояльності
Зростання цін на запчастини	Валютні коливання, монополізація постачальників, залежність від імпортованих деталей	Висока	Зростання собівартості, зниження рентабельності послуг	Укладання довгострокових договорів за фіксованими цінами, формування стратегічних запасів
Недостатня ліквідність	Нерівномірні грошові потоки, неадекватне фінансове планування	Середня	Ускладнення розрахунків із постачальниками, ризик зупинки окремих процесів	Впровадження ERP-системи, прогнозування грошових потоків, контроль дебіторської заборгованості
Ризик несплатежів клієнтів	Відмова від оплати, затримки платежів, високий рівень прострочених робіт	Середня	Зменшення оборотного капіталу, зростання фінансових втрат	Удосконалення кредитної політики, перехід на авансові платежі, використання CRM для контролю оплати

Аналіз економічних ризиків ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» засвідчує, що підприємство функціонує в умовах значної волатильності зовнішнього середовища, де зміни попиту, цін на комплектуючі та коливання валютного курсу можуть суттєво впливати на його фінансову стабільність. Найбільш критичним є ризик подорожчання запчастин, оскільки він має пряму і високу ймовірність реалізації та здатен спричинити зростання собівартості послуг і падіння рентабельності. Водночас ризики недостатньої ліквідності та несплатежів

клієнтів залишаються актуальними через необхідність підтримання стабільного оборотного капіталу та безперервності операційної діяльності.

Колівання попиту на сервіси послуги з огляду на сезонність та конкуренцію, також становлять загрозу стабільності доходів, однак їх наслідки можуть бути значно пом'якшені завдяки диверсифікації послуг, підсиленню маркетингової активності та розвитку програм лояльності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» володіє достатнім потенціалом для мінімізації економічних ризиків за умови впровадження ефективних інструментів фінансового планування, цифровізації управління ресурсами та укладання стратегічно вигідних договорів із постачальниками. Системна робота з ідентифікації та контролю ризиків дозволить підвищити фінансову стійкість підприємства, забезпечити прогнозованість грошових потоків і підтримувати конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах.

Кадрові ризики належать до найрадикальніших складових загальної системи безпеки ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС», оскільки підприємство функціонує в галузі, де якість кінцевої послуги безпосередньо залежить від професіоналізму, практичних навичок і відповідальності працівників. У автосервісному секторі Луцька спостерігається висока конкуренція за досвідчених механіків та спеціалістів з діагностики, що створює ризики кадрового дефіциту, відтоку фахівців та недостатнього рівня кваліфікації нових працівників. Крім того, інтенсивність роботи, сезонні пікові навантаження та обмежені схеми мотивації можуть негативно впливати на стабільність кадрового складу.

Для ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» кадрові ризики становлять суттєву загрозу, тому що саме персонал забезпечує основну частину цінності — від якості роботи механіка залежить задоволеність клієнта, репутація бренду, повторні звернення та рівень прибутку. У зв'язку з цим проведено детальний аналіз можливих кадрових ризиків, їх причин та потенційних наслідків (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз кадрових ризиків ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС»

Ризик	Причини виникнення	Ймовірність	Наслідки для підприємства	Рекомендації
Відтік кваліфікованих кадрів	Висока конкуренція між СГО, недостатня система мотивації працівців, пропозиції в інших сервісах	Середня	Падіння якості виконання робіт, зниження довіри клієнтів, збільшення часу обслуговування	Формування сучасної системи мотивації, регулярне підвищення кваліфікації, преміювання за якість і швидкість
Недостатня кваліфікація нових співробітників	Відсутність системи адаптації, нестача навчання, швидке розширення штату	Висока	Зростання кількості помилок, збільшення витрат на переробки, погіршення сервісу	Впровадження наставництва, навчальні курси, технічні тренінги, стандартизація робочих процесів
Виснажливість персоналу	Соціальні фактори, відсутність кар'єрних можливостей, емоційне вигорання	Середня	Додаткові витрати на рекрутинг і навчання, нестабільність робочого середовища	Соціальні бонуси, поощрення корпоративної культури, адаптаційні програми

Кадрові ризики для ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» мають середню та високу значимість, що обумовлено підвищеним попитом на кваліфікованих фахівців у регіоні та необхідністю забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Відтік досвідчених механіків або залучення недостатньо підготовленого персоналу може спричинити прямі фінансові втрати, збільшення кількості скарг, погіршення продуктивності та пошкодження іміджу підприємства.

Для підтримання кадрової безпеки підприємству доцільно впровадити комплексну систему управління персоналом, що включає мотиваційні програми, соціальні стимули, створення умов для професійного розвитку та формування корпоративної культури. Значну увагу слід приділяти системі внутрішнього навчання, наставництва та стандартизації процесів, що дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з недостатньою кваліфікацією нових працівників.

Узагальнюючи, кадрова безпека ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» може бути значно підвищена завдяки стратегічному підходу до управління персоналом.

систематичному моніторингу ризиків та створенню стабільних умов для довгострокового утримання фахівців.

Технологічні ризики пов'язані з технічним забезпеченням автосервісу, станом обладнання, якістю діагностичних інструментів, рівнем його зношеності та своєчасністю сервісного обслуговування. Для ПК «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» ці ризики є критично важливими, адже ефективність роботи напряму залежить від справності підйомників, комп'ютерних діагностичних систем, інструментів та іншого технічного обладнання. Будь-які збої можуть привести до затримок, зупинення робіт, фінансових втрат та зниження довіри клієнтів (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз технічних ризиків

Ризик	Причини виникнення	Ймовірність	Наслідки для підприємства	Рекомендації
Вихід з ладу обладнання	Зношеність, несправильно встановлене ТО, інтенсивне навантаження	Середня	Призупинення робіт, додаткові витрати на ремонт	Графік технічного обслуговування, план заміни обладнання
Несправність діагностичних систем	Застарілість технологій оновлень, відсутність калібрування	Середня	Несправильна діагностика, збурення клієнтів	Регулярне калібрування, оновлення ПЗ
Недостатність технічних ресурсів	Зростання кількості клієнтів, розширення послуг	Висока	Черги, невчасне виконання робіт	Інвестиції в нове обладнання, модернізація
Відсутність резервних технічних рішень	Необладнаність дублюючим інструментом	Середня	Тривалі простоя	Формування резервного технічного фонду

Технологічні ризики КП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» мають середній рівень загрози, але можуть спричинити значні операційні втрати у разі їх реалізації. Для мінімізації негативних наслідків підприємству необхідно запровадити системний технічний контроль, модернізувати обладнання та створити резервні технічні можливості. Це забезпечить стабільність роботи сервісного центру та підвищить якість послуг.

Організаційні ризики пов'язані з внутрішньою структурою управління, якістю бізнес-процесів, координацією між підрозділами, комунікацією та рівнем формалізації процедур. Для ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» важливо, щоб робота майстрів, адміністраторів, складу та бухгалтерії була чітко синхронізована. Невідлагоджені процеси можуть спричинити помилки у замовленнях, затримки сервісу, невдоволення клієнтів та зниження ефективності діяльності (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз організаційних ризиків

Ризик	Причини виникнення	Ймовірність	Наслідки для підприємства	Рекомендації
Невідпрацьованість внутрішніх процедур	Відсутність регламентів, стандартизованих інструкцій	Середня	Помилки у роботі, неефективне використання часу	Розробка стандартів обслуговування SOP
Неефективна комунікація між працівниками	Перевантаження, недостатня координація	Висока	Конфлікти, затримки, непрацязливі рішення	Впровадження CRM/ERP, регулярні координаційні зустрічі
Перевантаження персоналу	Нестача кадрів, нерівномірні потоки клієнтів	Середня	Зниження якості послуг, помилки	Оптимізація графіків роботи, збільшення штату
Недостатня організація документообігу	Відсутність цифровізації, паперові архіви	Середня	Втрата даних, затримки у розрахунках	Впровадження електронного документообігу

Організаційні ризики є суттєвим фактором впливу на діяльність ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС», оскільки вони напрямую впливають на якість сервісного обслуговування та швидкість виконання робіт. Для їх зниження необхідно оптимізувати бізнес-процеси, удосконалити систему комунікацій та активніше впроваджувати цифрові інструменти. Це підвищить ефективність управління та забезпечить стабільну роботу підприємства.

За результатами комплексної оцінки безпекових складових ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» можна зробити висновок, що підприємство загалом демонструє високий рівень стійкості та здатності підтримувати безперебійну

операційну діяльність. Економічна безпека перебуває на високому рівні, що підтверджується стабільними показниками автономії, ліквідності та рентабельності. Незважаючи на наявність окремих ризиків, пов'язаних із можливим зниженням рентабельності активів та впливом коливань ринку, вони є контрольованими та можуть бути мінімізовані завдяки ефективному фінансовому плануванню та оптимізації витрат.

Кадрова безпека також характеризується високим рівнем, оскільки підприємство має стабільний колектив та достатню кількість кваліфікованих співробітників. Водночас можливі ризики, пов'язані з масштабуванням бізнесу, зокрема дефіцит спеціалістів та потреба в додатковій підготовці нових кадрів, сприймаються як середні. Це вимагає подальшого розвитку системи мотивації, навчання та впровадження ефективних HR-політик.

Інформаційна безпека оцінюється на середньому рівні, що свідчить про потребу в удосконаленні політик кіберзахисту, систем контролю доступу та впровадженні комплексних технічних рішень. Найбільшу загрозу становлять кіберризики, які у разі реалізації можуть спричинити як фінансові, так і репутаційні втрати, тому вони потребують першочергової уваги.

Силова (правова) безпека підприємства залишається на достатньо високому рівні, адже ПП «АРТОЦЕНТР ПЛЮС» працює відповідно до вимог чинного законодавства, має належним чином оформлені контракти та не має суттєвих юридичних проблем. Проте зміни у податковому й трудовому законодавстві створюють потенційні ризики, що вимагають постійного правового моніторингу та регулярного юридичного супроводу діяльності.

Технологічна безпека характеризується середнім рівнем, що пов'язано з частковою цифровізацією процесів, потребою в модернізації технічного обладнання та необхідністю впровадження резервних рішень для попередження простоїв. Розширення технічного потенціалу та підвищення рівня автоматизації є ключовими напрямками для зміцнення технологічної стійкості підприємства.

У підсумку, ПП «АРТОЦЕНТР ПЛЮС» демонструє високий загальний рівень безпеки, проте напрямки інформаційної, технологічної та частково

кадрової безпеки, потребують подальшого розвитку. Досконалення цих складових дозволить підприємству забезпечити стійке зростання, конкурентоспроможність та ефективність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФІНАНСОВОБЕЗПЕЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБГРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування вибору типу та структури бізнес-моделі фінансової безпеки

Фінансова безпека підприємства є однією з ключових складових стабільності та конкурентоспроможності компанії. Для ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» вона визначає здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, забезпечувати стабільний грошовий потік, ефективно управляти ресурсами та мінімізувати ризики банкрутства. Враховуючи специфіку діяльності підприємства (продаж та обслуговування автомобілів у м. Луцьк), ключовими факторами, що впливають на фінансову безпеку є економічна стабільність, технологічна оснащеність, кваліфікація персоналу, інформаційна захищеність та відповідність законодавчим нормам.

На сучасному етапі розвитку підприємств автосервісної галузі найбільш ефективною є інноваційно-орієнтована модель фінансової безпеки, яка поєднує елементи традиційної фінансової стійкості з інноваційними підходами до управління ризиками та ресурсами. Основні характеристики обраної моделі:

1. Проактивність – підприємство не лише реагує на ризики, а й передбачає їх виникнення та мінімізує можливі втрати завчасно.

2. Інтеграція фінансових та операційних процесів – облік доходів та витрат, управління запасами запчастин та сервісними ресурсами поєднано в єдину систему управління.

3. Цифровізація управління ризиками – використання ERP-систем та цифрових платформ для контролю грошових потоків, моніторингу фінансових показників та оперативного прийняття рішень.

4. Гнучкість і адаптивність – можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, включаючи коливання попиту, зміну цін на запчастини та появу нових конкурентів.

Обрана бізнес-модель фінансової безпеки є динамічною, інтегрованою та орієнтованою на забезпечення стабільності підприємства в умовах високої конкуренції та мінливого ринкового середовища.

Для ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» структура моделі включає п'ять ключових блоків, які забезпечують комплексний підхід до управління фінансовою безпекою:

1. Фінансовий блок: управління доходами і витратами; формування резервних фондів; прогнозування грошових потоків; контроль ліквідності та рентабельності.

2. Кадровий блок: забезпечення достатньої кількості кваліфікованого персоналу; система мотивації та розвитку компетенцій; підготовка та навчання персоналу щодо фінансових інформаційних процедур.

3. Інформаційний блок: застосування клієнтів та фінансової інформації; впровадження ERP та CRM-систем для контролю фінансових та операційних потоків; моніторинг кіберризиків та інформаційних загроз.

4. Силовий (правовий) блок: дотримання законодавчих та податкових норм; юридичний супровід контрактів та операцій; управління ризиками відповідальності та судових претензій.

5. Технологічний блок: автоматизація бізнес-процесів; підтримка безперебійного функціонування обліку та сервісу; планування інвестицій у модернізацію та резервування критично важливих процесів.

Схематично структура бізнес-моделі фінансової безпеки ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» представлена наступною таблицею (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1

Структура бізнес-моделі фінансової безпеки ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС»

Блок моделі	Основні функції	Механізми реалізації	Очікуваний результат
Фінансовий	Планування, контроль, резерви	ERP-система, бюджетування	Стабільні грошові потоки, ліквідність
Кадровий	Підготовка персоналу, мотивація	Навчання, бонуси, наставництво	Зменшення помилок, підвищення продуктивності

Продовження таблиці 3.1

Інформаційний	Захист даних та фінансових потоків	CRM, ERP, кібербезпека	Мінімізація фінансових і операційних втрат
Силовий (правовий)	Дотримання законів, контроль ризиків	Юридичний супровід, аудит	Мінімізація штрафів і судових претензій
Технологічний	Автоматизація, модернізація, резервування	IT-інфраструктура, техобслуговування	Підвищення ефективності та безперебійності процесів

Для ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» обрана інноваційно-орієнтована бізнес-модель фінансової безпеки, яка поєднує цифровізацію, інтеграцію процесів та проактивний підхід до ризиків.

Структура моделі передбачає п'ять взаємопов'язаних блоків: фінансовий, кадровий, інформаційний, силовий та технологічний.

Впровадження цієї моделі дозволить підприємству забезпечити стабільність грошових потоків, зменшити негативний вплив внутрішніх та зовнішніх ризиків, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити довгострокову фінансову стійкість.

3.2. Проектування бізнес-моделі: ключові елементи, процеси та економічні параметри

Проектування бізнес-моделі фінансової безпеки підприємства є критичним етапом для забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності. Для ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» цей процес включає систематичне визначення ключових елементів моделі, взаємозв'язку бізнес-процесів та економічних параметрів, які дозволяють підприємству ефективно управляти ресурсами, доходами та ризиками.

У структурі бізнес-моделі ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» виділяються наступні основні елементи:

- Кілючова пропозиція (Value Proposition)

- надання клієнтам комплексного обслуговування автомобілів (продаж, ремонт, сервіс, запчастини);

висока якість сервісу та гарантійне обслуговування;

- додаткові послуги, наприклад, страхування та лізинг.

2. Клієнтські сегменти (Customer Segments)

- власники легкових автомобілів середнього та преміум-сегменту;
- юридичні особи (корпоративні клієнти);
- автосалони та дилери, що потребують технічного обслуговування та запчастин.

3. Канали взаємодії (Channels)

- офлайн-центр обслуговування та продажів;
- сайти і соціальні мережі;
- онлайн-сервіси для запису на ремонт та консультацій.

4. Взаємовідносини з клієнтами (Customer Relationships)

- персоналізоване обслуговування;
- програми лояльності;
- інформаційна підтримка через цифрові платформи.

5. Ключові ресурси (Key Resources)

- кваліфікований персонал (механіки, консультанти, фінансисти);
- технічне обладнання та запасні частини;
- інформаційні системи (ERP, CRM).

6. Ключові процеси (Key Activities)

- продаж автомобілів та запчастин;
- виконання ремонтних та сервісних послуг;
- управління фінансами, контроль запасів та ризиків.

7. Ключові партнери (Key Partners)

- постачальники запчастин та обладнання;
- банки та фінансові організації для кредитування та лізингу;
- страхові компанії.

8. Структура витрат (Cost Structure)

- закупівля запчастин та автомобілів;
- заробітна плата персоналу;
- обслуговування обладнання та аренда приміщень.

9. Джерела доходу (Revenue Streams)

- продаж автомобілів;
- сервісне обслуговування та ремонт;
- додаткові послуги (страхування, лізинг).

Для забезпечення фінансової безпеки підприємства, процеси повинні бути інтегровані та контролювані. Основні процеси (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2

Основні процеси для забезпечення фінансової безпеки підприємства

Бізнес-процес	Ключові дії	Відповідальний підрозділ	Очікуваний ефект
Продаж автомобілів	Прийом замовлення, консультації, оформлення продажу	Відділ продажу	Зростання доходу, збільшення частки ринку
Обслуговування та ремонт	Діагностика, ремонт, сервісне обслуговування	Сервісний відділ	Підвищення задоволеності клієнтів, лояльність
Управління запасами та поставаннями	Моніторинг наявності запчастин, закупівлі	Логістика та склад	Зменшення витрат, підвищення простоті
Фінансовий контроль	Бюджетування, контроль грошових потоків	Фінансовий відділ	Фінансова стабільність, мінімізація ризиків
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків	Служба безпеки та управління	Зниження ймовірності збитків
Цифровізація процесів	ERP/CRM, онлайн-запис, моніторинг	IT-відділ	Підвищення ефективності та контролю

Інтеграція бізнес-процесів забезпечує скоординоване управління всіма аспектами діяльності, що дозволяє ефективно контролювати фінансові, операційні та інформаційні ризики.

Для оцінки ефективності проєктованої бізнес-моделі використовуються ключові економічні показники (таблиця 3.3):

Таблиця 3.3

Ключові економічні параметри для оцінки ефективності проєктованої бізнес-моделі

Показник	Цільове значення	Методи контролю
Рентабельність продажів	$\geq 12\%$	Фінансовий аналіз, ERP
Ліквідність підприємства	Коефіцієнт $\geq 1,5$	Баланс та звіт про фінансовий стан
Скоротність загалом	≤ 30 днів	ERP-система, контроль складу
Частка додаткових доходів	$\geq 15\%$ від загального доходу	Фінансовий облік, CRM
Відсоток повторних клієнтів	$\geq 40\%$	CRM, програми лояльності

Встановлені економічні параметри дозволяють ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» контролювати ефективність бізнес-моделі та оперативного коригувати процеси у разі відхилень.

Бізнес-модель ГМ «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» побудована на основі інтеграції ключових елементів: ціннісної пропозиції, процесів, ресурсів та економічних параметрів.

Проектування моделі передбачає системне управління фінансовими потоками, персоналом, інформаційними системами, технологічною та правовою інфраструктурою.

Встановлені економічні показники ефективності дозволяють підприємству відстежувати досягнення стратегічних цілей, підвищувати фінансову стабільність і зменшувати ризики втрат.

Інтеграція цифрових платформ (ERP, CRM) та автоматизація процесів забезпечують контроль, прозорість і швидкість прийняття управлінських рішень, що є критично важливим для підтримки фінансової безпеки.

3.3. Механізми впровадження бізнес-моделі: інструменти забезпечення, управління ризиками та очікуваний ефект

Впровадження інноваційної бізнес-моделі фінансової безпеки підприємства – комплексним процесом, що включає організаційні, технологічні та фінансові аспекти. Для ТПІ «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» важливим є не лише формування нової моделі, але й забезпечення її ефективної інтеграції у щоденну діяльність підприємства, мінімізація ризиків та оцінка очікуваних результатів.

Впровадження бізнес-моделі потребує інтеграції кількох ключових інструментів:

1. Цифрові платформи та системи управління
 - ERP-система для контролю фінансових потоків та ресурсів;
 - CRM для управління клієнтськими відносинами та програмами лояльності;
 - системи аналітики для моніторингу ефективності бізнес-процесів.
2. Організаційні механізми
 - чіткий розподіл ролей і відповідальності між підрозділами;
 - створення спеціалізованих команд для управління фінансовою безпекою;
 - внутрішній політичний контроль та процедури.
3. Фінансові інструменти
 - бюджетування та планування грошових потоків;
 - впровадження резервних фондів для покриття непередбачених витрат;
 - страхування ризиків, пов'язаних з основною діяльністю та активами.

Діючи наведені фінансові інструменти відіграють важливу роль у забезпеченні стабільної реалізації інноваційної бізнес-моделі ТПІ «АВТОЦЕНТР ПЛЮС». Їх застосування дозволяє підприємству мінімізувати ризики, забезпечити контроль грошових потоків, підтримати ліквідність та створити фінансовий резерв на випадок непередбачених ситуацій. Для узагальнення цих заходів та підвищення наочності представимо їх у вигляді структурованої таблиці (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Інструменти забезпечення впровадження бізнес-моделі

Інструмент	Призначення	Відповідальний підрозділ	Очікуваний ефект
ERP-система	Контроль фінансів та ресурсів	Фінансовий відділ, IT	Підвищення прозорості та оперативності
CRM	Управління клієнтськими відносинами	Відділ продажу	Підвищення лояльності та повторних продажів
Внутрішні політики та процедури	Стандартизація процесів та контроль ризиків	Керівництво	Зниження операційних ризиків
Бюджетування та фінансове планування	Планування та контроль грошових потоків	Фінансовий відділ	Фінансова стабільність
Страховання	Захист активів та операційних процесів	Фінансовий та юридичний відділ	Мінімізація фінансових врат

Використання комплексного набору інструментів забезпечує контроль всіх ключових ресурсів та процесів, створюючи основу для стабільного функціонування бізнес-моделі.

Впровадження нової бізнес-моделі супроводжується потенційними ризиками, що можуть негативно вплинути на фінансову безпеку. Для ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» основні механізми управління ризиками включають:

1. Економічні ризики
 - зниження доходів через копіювання ринку;
 - перевитрати на закупівлю запчастин та обладнання.
2. Операційні ризики
 - невідповідність процесів новій організаційній структурі;
 - збої в роботі ERP та CRM-систем.
3. Інформаційні ризики
 - кібератаки або втік конфіденційних даних;
 - недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу.
4. Кадрові ризики
 - відсутність кваліфікованого персоналу для роботи з новими процесами;
 - опір змінам серед співробітників.

Інформаційні та кадрові ризики мають суттєвий вплив на успішність впровадження нових бизнес-процесів і цифрових рішень на ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС». Зокрема, загрози, пов'язані з кібератаками, витоком даних або недостатньою цифровою грамотністю персоналу, можуть ускладнити роботу підприємства та спричинити фінансові й репутаційні втрати. Не менш важливими є ризики кадрового характеру: нестача компетентних фахівців, а також можливий опір змінам з боку працівників у період трансформації бізнес-моделі.

Для систематизації виявлених ризиків та визначення механізмів їх нейтралізації доцільно подати відповідну інформацію у вигляді узагальненої таблиці, що допоможе чітко відобразити рівень загроз та необхідні управлінські заходи (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка ризиків та механізми управління

Тип ризику	Можливі наслідки	Механізми управління	Рівень залишкового ризику
Економічний	Зниження доходів, перевитрати	Планування бюджету, резервні фонди	Середній
Операційний	Збої процесів, затримки	Стандартизація процесів, навчання персоналу	Середній
Інформаційний	Витік даних, кібератаки	Захист інформаційних систем, аудит безпеки	Низький
Кадровий	Зниження продуктивності, опір змінам	Мотиваційні програми, навчання	Середній

Системне управління ризиками дозволяє знизити ймовірність негативного впливу та забезпечує безперервне функціонування підприємства під час трансформації бізнес-моделі.

Впровадження бізнес-моделі фінансової безпеки сприятиме досягненню таких результатів:

- 1. Фінансова стабільність та контроль;
- оптимізація грошових потоків та зменшення ризику банкрутства;

підвищення ліквідності та рентабельності.

2. Підвищення операційної ефективності

- скорочення часу на обробку замовлень та управління запчастинами;
- автоматизація процесів та зниження адміністративних витрат.

3. Зміцнення позиції на ринку та лояльність клієнтів

- підвищення задоволеності клієнтів та повторних продажів,
- збільшення частки ринку через інноваційний сервіс та комплексні пропозиції.

4. Мінімізація ризиків

- системне управління економічними, операційними, інформаційними та кадровими ризиками;
- зниження ймовірності фінансових втрат та репутаційних ризиків.

Упровадження оновленої бізнес-моделі на ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» здатне суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити довготривале зміцнення його ринкових позицій. Особливо важливими є напрями, пов'язані з формуванням стійкої клієнтської бази та підвищенням рівня задоволеності від наданих послуг. Завдяки інноваційному підходу до сервісу, розширенню спектра послуг та покращенню взаємодії з клієнтами підприємство може збільшити свою частку ринку та отримати додаткові конкурентні переваги.

Не менш значущим чинником виступає мінімізація ризиків, що забезпечується системним управлінням економічними, операційними, кадровими та інформаційними загрозами. Запровадження відповідних механізмів контролю дозволить зменшити ймовірність фінансових втрат, уникнути репутаційних ризиків та забезпечити стабільність функціонування бізнесу в умовах зовнішніх коливань.

Для узагальнення очікуваних результатів упровадження бізнес-моделі та наочного відображення їх впливу на діяльність підприємства інформацію подано у структурованому вигляді (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Очікуваний ефект впровадження бізнес-моделі

Напрямок ефекту	Показники	Очікуваний результат
Фінансовий	Рентабельність $\geq 12\%$, ліквідність ≥ 1.5	Стабільна фінансова позиція
Операційний	час обробки замовлення ≤ 2 дні	Висока ефективність процесів
Клієнтський	частка повторних клієнтів $\geq 40\%$	Підвищення лояльності клієнтів
Ризиковий	ниження фінансових втрач на $\leq 15\%$	Мінімізація негативного впливу

Впровадження бізнес-моделі фінансової безпеки дозволить ПП «АВТОЦЕНТР ПЛЮС» забезпечити стійкий розвиток, знизити ризики, підвищити ефективність управління ресурсами та посилити конкурентні позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних, аналітичних та проєктних аспектів формування бізнес-моделі фінансово безпечного підприємства. Робота дозволила систематизувати наявні наукові підходи, оцінити стан підприємства та розробити практичні рекомендації для підвищення його фінансової стійкості.

Аналіз наукових джерел дозволив сформулювати цілісне уявлення про сутність бізнес-моделі та фінансової безпеки підприємства. Було встановлено, що бізнес-модель виступає комплексним механізмом, що визначає принципи опірення та отримання цінності, організацію процесів, структуру доходів і витрат, а також управління ризиками. Інтеграція елементів фінансової безпеки у бізнес-модель дозволяє підприємству не лише підвищити стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Визначено, що ключовими характеристиками ефективної бізнес-моделі фінансово-безпечного підприємства є цілісність, взаємозалежність елементів, ієрархічність та динамічність. Ці принципи забезпечують комплексний підхід до управління фінансами, виробничими процесами, персоналом та технологіями, що дозволяє ефективно адаптуватися до змін економічного середовища.

Проведено детальний аналіз фінансового стану підприємства, включаючи оцінку його платоспроможності, прибутковості, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. Результати показали, що підприємство має стабільні фінансові показники, однак існують певні ризики, пов'язані зі структурою витрат, коливанням доходів та залежністю від зовнішніх факторів ринку.

Було здійснено діагностику фінансово-економічних ризиків і визначено ключові фактори фінансової безпеки: достатність власних оборотних коштів, ефективність управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, оптимізація структури витрат та рівень диверсифікації доходів. Ці дані стали

осовою для вибору інструментів та механізмів формування бізнес-моделі фінансово-безпечного підприємства.

На основі теоретичних положень і результатів аналітичного дослідження розроблена інтегрована бізнес-модель фінансово-безпечного підприємства, що передбачає комплексне поєднання фінансового планування, управління ризиками, цифрових технологій, оптимізації ресурсів та організаційної гнучкості. Ключові елементи моделі включають:

- 1) фінансове планування та управління грошовими потоками, що дозволяє прогнозувати доходи та витрати, оптимізувати структуру капіталу та забезпечити фінансову стабільність;
- 2) управління ризиками, що включає систематичну оцінку ризиків, формування резервів та впровадження превентивних заходів для мінімізації негативних наслідків;
- 3) оптимізацію ресурсів та структури витрат, що забезпечує ефективне використання власних та залучених коштів, підвищення прибутковості та зниження фінансових витрат;
- 4) інтеграцію цифрових технологій, яка підвищує точність планування, прогнозування та контролю операційних процесів, а також сприяє автоматизації управлінських функцій;
- 5) організаційну гнучкість та розвиток персоналу, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність роботи команди.

Запропонована бізнес-модель забезпечує не лише фінансову стабільність, але й стратегічне зростання підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, здатність швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, а також формування довгострокової стійкості до економічної турбулентності.

Розроблена модель та запропоновані механізми реалізації можуть бути використані у практичній діяльності підприємства для:

- стратегічного та оперативного планування фінансових потоків;

підвищення ефективності управління ризиками;

- оптимізації структури витрат та ресурсного забезпечення;
- впровадженню цифрових інструментів для управлінського обліку та аналітики;
- розвитку організаційної структури та підвищенню кваліфікації персоналу.

Таким чином, дослідження дозволило поєднати теоретичні основи бізнес-моделювання та фінансової безпеки з практичними рішеннями для конкретного підприємства, що забезпечує комплексний підхід до підвищення його фінансової стійкості, ефективності та конкурентоспроможності. Розроблена бізнес-модель є адаптивною, інтегрованою та значною забезпечити довгостроковий розвиток підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації та швидких змін ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the AIS*. 2005. Vol. 15. P. 2-40.
2. Di Gangi P. Exploring Business Models and the Role of Information Technology on Value Creation. *Organizations and Society in Information Systems (OASIS) / Free-ICIS Workshop*. 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/270824351_Exploring_Business_Models_and_the_Role_of_Information_Technology_on_Value_Creation.
3. Pohle G., Chapman M. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*. 2006. No. 34(5). P. 34-40.
4. Eisenmann T. R. Internet Business Models. New York: Irwin / McGraw-Hill, 2002. 315 p.
5. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill, 2004. 415 p.
6. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. No. 43(2/3). P. 216-226.
7. Прохорова В. Б. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. № 2(44). С. 274-280. URL: http://libuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_2_31.
8. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 39-43.
9. Єршова О. С., Гончаренко І. М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 1(7). С. 75-85.
10. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New York: John Wiley & Sons, 2010. 278 p.
11. Коршик А. В., Лю Лінь, Погачов В. Г. Бізнес-моделі: ключові концепції і найбільш поширені напрямки трансформації в сучасних умовах.

Modern problems of science, education and society: Proceedings of the 7th International scientific and practical conference. Kyiv: SPC "Sci-conf.com.ua", 11-13 September 2023. P. 431–437.

URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-11-13-09-2023-kyiv-ukrayina-arhiv/>

13. Johnson M., Christensen K., Kagermann H. Update business model. *Harvard Business Review*. 2009. No. 3. P. 63.

14. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. 2005. No. 58(6). P. 726–737.

15. Резуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04. Київський національний економічний університет. Київ, 2005. 259 с.

16. Gortijn J., Osterwalder A., Pigneur Y. Comparing two business model ontologies for designing a business model and value constellations. Pleš, Slovenija: University of Maribor, 2005.

17. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. No. 11(3). P. 529–555.

18. Малик О. В. Концепція управління фінансовою безпекою підприємства. У: *Соціально-економічні наслідки розвитку міжнародних відносин та забезпечення ефектів інтеграції України до ЄС* (м. Хмельницький – м. Львів, 25-27 вересня 2016 рр.). Хмельницький: ХНУ, 2016. С. 139–142.

19. Малик О. В. Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2016. 263 с.

20. Орлов В. М., Шостак Л. В. Ефективність підходів оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 7(07).

URL: <http://ees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/172>

21. Шостак Л., Федонік А., Помазун О. (2025) Інформаційно-цифрова безпека електронної торгівлі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Випуск (2 (10)). С. 219–223. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-36>

22. Гринюк Н. А. Методичні підходи до обґрунтування індикаторів оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Проблеми науки*. 2008. № 6. С. 35–40.

23. Ермаченко М. М. Визначення поняття фінансової безпеки страховика та її категорії. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 4. С. 46–51.

24. Пілецька С. Г., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. Модуль інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). С. 56–65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)

25. Шостак Л., Помазун О. Інформаційна безпека в контексті інноваційного розвитку бізнес-моделі вітчизняних підприємств в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5(14). С. 160–165. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-25>

26. Шостак Л. В., Федонік А. А., Камозіна Д. І. Розробка бізнес-моделі інноваційного проекту фінансово-безпечного підприємства. *Підприємство і торгівля*. 2023. № 44. С. 38–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1266-2025-44-11>

27. Slywotzky A. J., Morrison D. J., Audeman B. The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits. 2002.