

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ**

В. о. завідувачки кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
док. екон. наук, проф.

Наталія КУЗЬМИНЧУК

Здобувач, гр. ЕД-61

Денис ХОДАК

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ІНІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувачки кафедри

_____ **О.В. Болотна**

підпис ініціали, прізвище

«___» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Ходак Дениса Євгенійовича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику

керівник роботи Кузьминчук Наталія Валеріївна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “05” листопада 2024 року №2101-5/
3593

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2024 року_____

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретичні основи забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику 2. Аналіз результатів діяльності ПП «Сервіс-тір» на ринку обслуговування вантажних автомобілів 3. Удосконалення підходів до забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	
2	2. Аналітико-дослідний розділ	
3	3. Проектно-рекомендаційний розділ	
4	Оформлення вступу та висновків	
5	Оформлення переліку використаних джерел	
6	Підготовка презентації і доповіді	
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	

5. Дата видачі завдання 08.10.2024 р.

Студент _____

підпис

Д.Є. Ходак

ініціали, прізвище

Керівник роботи _____

підпис

Н.В. Кузьминчук

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 74 с., 14 рис., 15 табл., 62 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стійкість, підприємницька діяльність, невизначеність середовища господарювання, ризик, адаптація, управління ризиками.

Об'єкт дослідження – стійкість підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику.

Метод дослідження – аналіз, синтез, порівняння (розділ 1); аналіз фінансової звітності, оцінка ризиків, матричний аналіз (розділ 2), порівняльний аналіз, моделювання (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуті теоретичні основи забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику, визначено фактори невизначеності та встановлено їх вплив на конкурентоспроможність підприємницької діяльності. Досліджено напрями діяльності ПП «Сервіс-Тір» з обслуговування та ремонту вантажних автомобілів, здійснено оцінку ризиків та встановлено їх вплив на діяльність ПП «Сервіс-Тір» на основі матричного підходу.

Для підвищення стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику запропоновано стратегію прийняття ризиків, в рамках якої сформовано механізм адаптації підприємства до мінливих умов для забезпечення стійкості, обґрунтовано напрями реалізації стратегії прийняття ризиків ПП «Сервіс-Тір», зокрема: на основі оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – одержані результати можуть бути використані для підвищення рівня стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ	7
1.1 Сутність і значення стійкості підприємницької діяльності.....	7
1.2 Роль стійкості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємницької діяльності	16
1.3 Фактори впливу невизначеності та ризику на підприємницьку діяльність	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «СЕРВІС-ТІР» НА РИНКУ ОБСЛУГОВУВАННЯ ВАНТАЖНИХ АВТОМОБІЛІВ.....	27
2.1 Характеристика напрямів діяльності ПП «Сервіс-Тір».....	27
2.2 Аналіз фінансового стану ПП «Сервіс-Тір».....	31
2.3 Оцінка ризиків та їх вплив на діяльність ПП «Сервіс-Тір».....	37
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ	47
3.1 Впровадження механізмів адаптації підприємства до мінливих умов для забезпечення стійкості	47
3.2 Управління ризиками підприємницької діяльності для забезпечення стійкості	54
3.3 Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів підприємства як інструмент підвищення його стійкості в умовах ризику	59
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі підприємства функціонують у складних та динамічних умовах, що вимагають постійного адаптування до змін. Економічні кризи, коливання попиту, посилення конкуренції та глобальні виклики, такі як кліматичні зміни, створюють нові загрози для підприємницької діяльності. У таких умовах поняття стійкості стає ключовим фактором виживання та розвитку підприємств. Стійкість підприємницької діяльності означає здатність підприємства забезпечувати стабільність свого функціонування, досягати стратегічних цілей та адаптуватися до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Це поняття має багатогранне значення та охоплює економічний, соціальний, фінансовий та екологічний аспекти. Таким чином, розкриття сутності стійкості підприємницької діяльності, визначення її складових, факторів впливу та значення для довгострокового успіху бізнесу дозволить забезпечити ефективне функціонування підприємств в умовах нестабільного середовища, підвищити їх конкурентоспроможність, адаптивність до змін, а також сприятиме досягненню стратегічних цілей та сталого розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність і значення стійкості підприємницької діяльності;
- визначити роль стійкості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємницької діяльності;
- з'ясувати фактори впливу невизначеності та ризику на підприємницьку діяльність; характеристика напрямів діяльності;
- проаналізувати фінансовий стан ПП «Сервіс-Тір»;
- провести оцінки ризиків та їхній вплив на діяльність ПП «Сервіс-Тір»;
- обґрунтувати необхідність впровадження механізмів адаптації підприємства до мінливих умов для забезпечення стійкості;

визначити напрями управління ризиками підприємницької діяльності для забезпечення стійкості;

обґрунтувати підходи до оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства як інструмент підвищення його стійкості в умовах ризику.

Об'єкт дослідження – стійкість підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику.

Предмет дослідження – підходи та сучасні механізми забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику у контексті посилення їх конкурентоспроможності.

Організація, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – ПП «Сервіс-Тір».

Основними джерелами, які були використані при написанні кваліфікаційної роботи, є літературні джерела з теми кваліфікаційної роботи, автореферати дисертацій з теми дослідження, інтернет ресурси, вихідні дані про результати діяльності ПП «Сервіс-Тір».

Основними методами дослідження є аналіз, синтез, порівняння (розділ 1); аналіз фінансової звітності, оцінка ризиків, матричний аналіз (розділ 2), порівняльний аналіз, моделювання (розділ 3).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку підходів до формування механізму адаптації підприємства до мінливих умов для забезпечення стійкості, обґрунтованою напрями реалізації стратегії прийняття ризиків ПП «Сервіс-Тір» на основі оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та впровадженні інформаційних систем.

Практична значимість отриманих результатів полягає у наданні підприємствам рекомендацій щодо впровадження підходів та сучасних механізмів забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику з метою посилення їх конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

1.1 Сутність і значення стійкості підприємницької діяльності

Поняття стійкості в економічній літературі трактується як здатність системи протистояти зовнішнім впливам і зберігати працездатність. У контексті підприємництва стійкість відображає стабільність функціонування підприємства за різних економічних умов. Стійкість підприємства також поділяється на аспекти (табл. 1.1), щоб зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний ріст. Це передбачає не лише збереження поточних позицій, але й своєчасне впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності. Таким чином, стійкість є ключовим фактором довгострокового розвитку та виживання бізнесу в умовах глобальної конкуренції. В умовах постійних змін у бізнес-середовищі важливо мати стійку стратегію, що дозволяє підприємству успішно функціонувати навіть у непередбачуваних ситуаціях та викликах.

Таблиця 1.1 Основні аспекти стійкості підприємницької діяльності

Фінансова стійкість	Економічна стійкість
Здатність підприємства підтримувати ліквідність, платоспроможність та фінансову рівновагу навіть у кризових ситуаціях.	Здатність адаптуватися до змін ринку, ефективно використовувати ресурси і зберігати конкурентоспроможність.
Соціальна стійкість	Екологічна стійкість
Відповідальне ставлення до працівників, клієнтів, партнерів та суспільства, яке забезпечує позитивний імідж і довіру.	Дотримання принципів екологічного управління та мінімізація негативного впливу на довкілля.

Стійкість не є постійною характеристикою і може змінюватися залежно від внутрішніх та зовнішніх умов, що потребує регулярного аналізу та удосконалення. Основні фактори, що впливають на стійкість підприємства

наступні. Фактори стійкості підприємства є ключовими у забезпеченні успішної діяльності та виживання на ринку. Їх можна поділити на внутрішні та зовнішні, кожна група має свій унікальний вплив. Внутрішні фактори стійкості включають у себе такі аспекти як ефективне управління, кваліфікований персонал, інновації виробничого процесу та технології, фінансова стійкість тощо. Зовнішні фактори, з свого боку, впливають на підприємство через ринкові умови, конкуренцію, законодавче середовище, економічні та політичні процеси та інше. Ці фактори мають важливе значення для стабільності підприємства і вимагають уваги та аналізу з боку його управління. Успішне поєднання внутрішніх та зовнішніх чинників дозволяє підприємству адаптуватися до змін і підтримувати конкурентоспроможність. Безперервне вдосконалення стратегій управління і гнучкість у прийнятті рішень стають основою для довгострокового розвитку. Тому важливо забезпечити постійний моніторинг факторів стійкості за їх класифікацією (табл. 1.2), щоб вчасно реагувати на можливі ризики та можливості. Стійкість підприємства залежить від гармонійного управління внутрішніми ресурсами та успішної адаптації до зовнішніх викликів.

Таблиця 1.2 Класифікація факторів стійкості підприємницької діяльності

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Економічна ситуація: рівень інфляції, коливання валютного курсу, доступ до кредитів.	Фінансове управління: раціональне використання фінансових ресурсів, планування витрат та інвестицій, забезпечення позитивного грошового потoku.
Політико-правові умови: законодавче регулювання, система податків, підтримка бізнесу з боку держави.	Управління персоналом: кваліфікований персонал, мотивація працівників, створення позитивного мікроклімату в колективі.
Соціальні тенденції: зміни у споживчих вподобаннях, рівень доходів населення.	Корпоративна культура: спільні цінності, норми поведінки та принципи, що об'єднують працівників.
Конкурентне середовище: сила конкурентів, ризик появи нових гравців.	Інноваційна діяльність: використання сучасних технологій, впровадження нових продуктів і послуг.

Для комплексної оцінки стійкості підприємства важливо враховувати як кількісні, так і якісні характеристики, які відображають здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати наявні ресурси. Показники стійкості охоплюють фінансову, операційну, соціальну та екологічну складові (табл. 1.3). Оцінка стійкості підприємницької діяльності є важливим інструментом для визначення ефективності функціонування та забезпечення довгострокового розвитку. Стійкість підприємства визначається як здатність досягати стабільних результатів діяльності, залишаючись конкурентоспроможним навіть в умовах зовнішніх шоків, таких як економічні кризи, зміни ринкових умов, вплив технологічних інновацій або зростання вимог до екологічної відповідальності. Аналіз стійкості дозволяє виявити слабкі сторони підприємства, які можуть вплинути на його життєздатність, і визначити ключові напрями для покращення.

Таблиця 1.3 Основні показники стійкості підприємницької діяльності

Категорія	Показники	Методи розрахунку та аналізу
Фінансові	Коефіцієнти ліквідності (загальна, швидка), платоспроможності, рентабельності.	Аналіз бухгалтерських звітів, фінансові коефіцієнти.
Операційні	Продуктивність праці, рівень витрат, ефективність виробничих процесів.	Порівняння обсягів виробництва та витрат на одиницю продукції.
Соціальні	Рівень задоволеності працівників, показники лояльності клієнтів, середня тривалість зайнятості.	Анкетування персоналу та клієнтів, HR-аналітика.
Екологічні	Рівень енергоефективності, обсяг викидів CO ₂ , впровадження програм з екологічної відповідальності.	Екологічний аудит, порівняння з нормативними вимогами та галузевими стандартами.

Для повної оцінки необхідно використовувати як кількісні, так і якісні підходи. Кількісні методи зосереджені на числових показниках (наприклад, фінансові коефіцієнти або рівень викидів CO₂), тоді як якісні підходи базуються

на експертному аналізі, опитуваннях, SWOT- і PESTLE-аналізі. Розглянемо значення стійкості для розвитку підприємницької діяльності.

Стійкість підприємницької діяльності є ключовим фактором успішного функціонування бізнесу в умовах глобалізації, швидких технологічних змін та економічної нестабільності. У сучасному світі підприємства повинні не лише ефективно виконувати свої виробничі завдання, але й бути здатними адаптуватися до нових викликів. Ця здатність визначається рівнем стійкості, яка охоплює економічний, соціальний, екологічний та стратегічний аспекти.

Економічна стійкість означає здатність підприємства стабільно генерувати доходи, раціонально використовувати ресурси та ефективно управляти своїми фінансами. У світі з нестабільною економікою підприємства, які забезпечують фінансову стійкість, здатні швидко адаптуватися до змін, зберігати конкурентоспроможність і залучати інвестиції. Наприклад, ефективне управління витратами, диверсифікація доходів і інвестування у нові напрямки бізнесу дозволяють підприємствам не лише виживати, але й активно розвиватися.

Більш того, економічна стійкість є основою для довгострокового стратегічного планування. Компанії, що мають фінансові резерви та високі показники ліквідності, можуть краще реагувати на ринкові коливання, вкладаючи кошти у розвиток інновацій чи розширення своєї присутності на нових ринках.

З точки зору стратегії, стійкість допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі. Це досягається через побудову ефективних бізнес-моделей, аналіз сильних і слабких сторін, виявлення нових можливостей і попередження загроз. Наприклад, використання таких інструментів, як SWOT-аналіз чи PESTLE-аналіз, дозволяє вчасно оцінити зовнішні ризики, що можуть загрожувати бізнесу.

Стійкість також сприяє впровадженню інновацій, які не тільки підвищують ефективність роботи підприємства, але й зміцнюють його позиції на ринку. Інновації можуть стосуватися як технологій, так і підходів до управління чи взаємодії з клієнтами. Соціальна складова стійкості є не менш важливою, ніж економічна чи стратегічна. Успішне підприємство має розуміти, що людський

капітал є його найціннішим ресурсом. Задоволеність працівників, їхній рівень мотивації та лояльність є критично важливими для підтримки продуктивності.

Також соціальна стійкість пов'язана з репутацією компанії серед клієнтів, партнерів і суспільства в цілому. Підприємства, які інвестують у корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), створюють позитивний імідж, що дозволяє залучати нових клієнтів і партнерів. Наприклад, компанії, які пропонують комфортні умови праці, підтримують місцеві громади чи ініціюють соціальні програми, користуються довірою і підтримкою суспільства.

Екологічна стійкість стає все більш актуальною у 21 столітті через глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату та виснаженням природних ресурсів. Підприємства, які зосереджуються на екологічній відповідальності, не тільки мінімізують свій негативний вплив на довкілля, але й отримують конкурентні переваги (рис. 1.1).

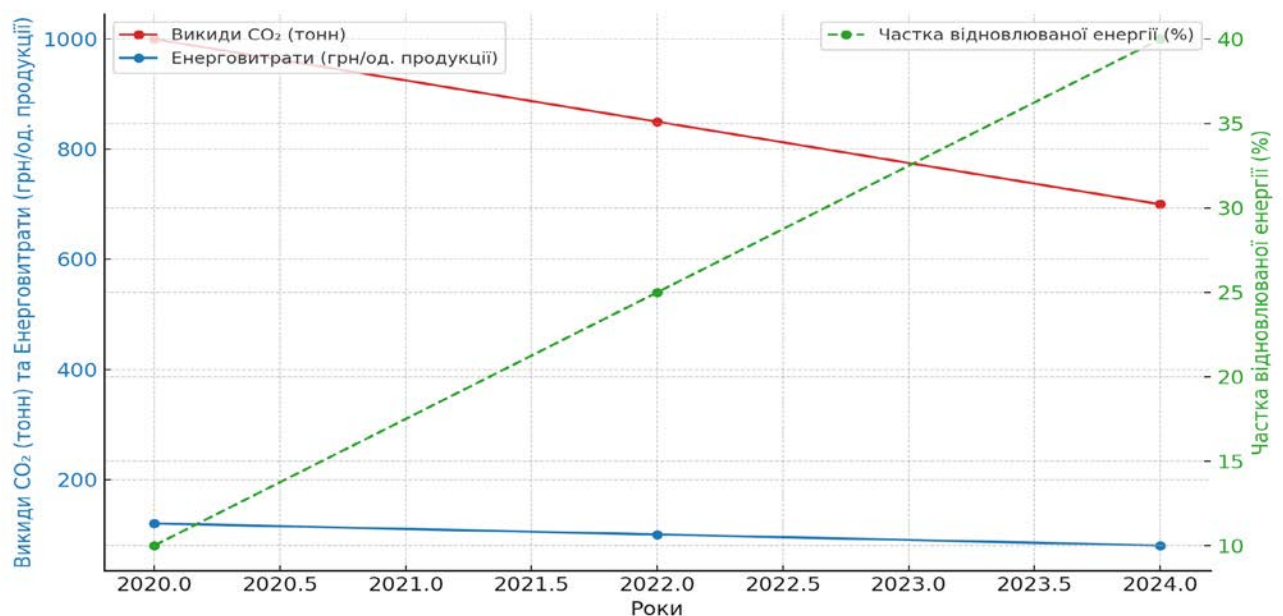


Рисунок 1.1 – Динаміка впливу екологічної стійкості (2020-2024 рр.)

Графік відображає динаміку впливу екологічної стійкості з 2020 по 2024 роки: Викиди CO₂ (тонн) поступово зменшуються завдяки впровадженню екологічних ініціатив. Енерговитрати (грн/од. продукції) також знижуються, що свідчить про підвищення енергоефективності. Частка відновлюваної енергії (%) зростає, що свідчить про збільшення частки відновлюваної енергії в загальному енергетичному балансі.

зростає, демонструючи перехід до сталих джерел енергії. Підприємства, що переходять на використання відновлюваних джерел енергії або впроваджують енергоефективні технології, можуть зменшити свої витрати у довгостроковій перспективі. Водночас вони демонструють свою відповідальність перед суспільством, що підвищує їхню репутацію. Крім того, виконання міжнародних екологічних стандартів відкриває нові можливості для виходу на зарубіжні ринки, адже споживачі все частіше віддають перевагу компаніям, які дотримуються принципів сталого розвитку.

Підвищення стійкості підприємств є важливим елементом їх успішного функціонування в умовах нестабільного економічного середовища та ризику. Сучасний бізнес постійно стикається з внутрішніми та зовнішніми викликами, такими як коливання валютних курсів, збої в ланцюгах постачання, зміни споживчих уподобань та посилення конкуренції. Для збереження конкурентоспроможності підприємства повинні не тільки оперативно реагувати на ці виклики, а й створювати довгострокові стратегії, спрямовані на розвиток. Тому необхідним є виділення певних етапів управління ризиками підприємства (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Етапи управління ризиками підприємницької діяльності

Також ключовими факторами є гнучкість у прийнятті рішень, здатність до інновацій та активна робота над підтримкою стосунків з клієнтами та партнерами. Слід враховувати вплив соціальних і екологічних факторів, оскільки сталий розвиток стає дедалі важливішим для формування позитивного іміджу та підвищення лояльності клієнтів. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на забезпечення гнучкості, адаптивності та фінансової стабільності бізнесу:

1) Диверсифікація джерел доходу та постачальників. Зменшення залежності від одного клієнта, ринку чи постачальника дозволяє знизити ризики, пов'язані зі зміною умов на ринку. Створення альтернативних каналів збуту, включаючи онлайн-продажі та партнерські мережі, допомагає швидко адаптуватися до змін попиту.

2) Створення резервного фонду. Фінансова подушка дозволяє підприємству вижити під час кризових періодів. Оптимальним є формування резерву, який покриває щонайменше три місяці операційних витрат. Водночас варто переглянути витрати та оптимізувати їх, зосереджуючись на пріоритетних напрямках.

3) Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів. Впровадження сучасних IT-рішень дозволяє скоротити витрати, підвищити ефективність та забезпечити безперебійність операцій навіть у разі збоїв. Хмарні технології, ERP-системи та CRM-платформи допомагають контролювати фінансові, логістичні та маркетингові процеси.

4) Інвестиції в розвиток персоналу. Стійкість бізнесу значною мірою залежить від кваліфікації та мотивації співробітників. Навчання, розвиток навичок кризового управління та створення умов для залучення ключових працівників сприяє підвищенню адаптивності підприємства.

5) Побудова ефективної системи управління ризиками. Визначення потенційних загроз, оцінка їхнього впливу на бізнес і розробка планів дій на випадок кризових ситуацій допоможуть мінімізувати втрати. Регулярний

моніторинг ринкових змін і впровадження стратегії управління ризиками дозволяють зберігати контроль над ситуацією.

Дослідження підтверджує, що стійкість підприємницької діяльності є ключовим чинником для стабільного функціонування, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасного ринку. Вона характеризується здатністю швидко реагувати на зовнішні виклики, такі як економічні кризи, коливання попиту, зміни законодавства та зростання конкуренції, охоплюючи фінансові, економічні, соціальні та екологічні аспекти. Фінансова стійкість дозволяє підприємству зберігати ліквідність, платоспроможність та ефективно використовувати ресурси навіть у кризових умовах.

Економічна стійкість забезпечує здатність адаптуватися до змін ринку, зберігаючи ефективність виробничих процесів та конкурентні позиції. Соціальна стійкість сприяє формуванню позитивного іміджу, довгострокових відносин із працівниками, клієнтами та партнерами, що підвищує довіру та лояльність. Екологічна стійкість стає все важливішою через глобальні екологічні виклики, такі як зміна клімату та виснаження ресурсів, що потребує впровадження екологічно відповідальних рішень.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів стійкості вказує на необхідність комплексного підходу до управління, що поєднує ефективне використання ресурсів, стратегічне планування, інновації, диверсифікацію доходів, оптимізацію витрат, інвестиції в персонал та автоматизацію бізнес-процесів. Важливим елементом є також система управління ризиками, яка передбачає моніторинг потенційних загроз, оцінку їхнього впливу та своєчасне прийняття управлінських рішень для мінімізації наслідків.

Отже, забезпечення стійкості підприємницької діяльності є важливим чинником не лише для виживання в умовах економічної нестабільності, а й для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та створення довгострокових переваг на ринку.

1.2 Роль стійкості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємницької діяльності

В умовах динамічного розвитку сучасної економіки та посилення конкурентної боротьби питання забезпечення стійкості підприємницької діяльності набуває особливої актуальності. Стійкість підприємства розглядається як здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, зберегти ефективність функціонування та досягти стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Ця характеристика є ключовим чинником формування конкурентних переваг, які дозволяють підприємствам залишитися успішними навіть у нестабільних умовах. Стійкість підприємства є багатогранним поняттям, яке показує здатність організації ефективно функціонувати в умовах змінного зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи при цьому здатність досягати стратегічних цілей. У сучасній економіці, яка характеризується високим рівнем невизначеності та конкуренції, стійкість стає ключовим чинником, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Стійкість підприємства можна розглядати в кількох аспектах:

- Економічний аспект. Включає здатність підприємства підтримувати фінансову стабільність, забезпечувати рентабельність та створювати додану вартість навіть за умов кризи.
- Соціальний аспект. Передбачає забезпечення сприятливих умов праці, підтримання високого рівня мотивації персоналу та збереження корпоративної культури.
- Екологічний аспект. Відображає здатність підприємства працювати екологічно відповідально, мінімізуючи негативний вплив на навколишнє середовище.

Розуміння стійкості як багатовимірної характеристики дозволяє застосувати її ключові види такі, як фінансова стійкість, виробнича стійкість, інноваційна стійкість та організаційна стійкість (рис. 1.3).



Рисунок 13. – Ключові види стійкості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємницької діяльності

Основні фактори, які впливають на стійкість підприємства, можна поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать ефективність управління, кваліфікація персоналу, фінансова політика та інноваційний потенціал. Зовнішні фактори включають ринкову кон'юнктуру, економічні та політичні ризики, а також екологічні виклики. Для кращого розуміння зв'язку між видами стійкості підприємства (фінансова, виробнича, інноваційна та організаційна) та ключовими показниками конкурентоспроможності (ринкова частка, репутація, якість продукції, клієнтоорієнтованість), доцільно скористатися схемою (рис. 1.4), яка відображає, як різні стійкості впливають на здатність підприємства конкурувати на ринку. Дослідження теоретичних основ стійкості дозволяє зробити висновок, що підприємства, які інтегрують стійкість у свою стратегію, мають вищі шанси на збереження конкурентних позицій. Для оцінки впливу стійкості на конкурентоспроможність підприємств необхідно дослідити ключові показники, що визначають успішність компаній на ринку. Конкурентоспроможність часто вимірюється через такі критерії, як ринкова

частка, фінансова стабільність, якість продукції, рівень клієнтоорієнтованості та здатність до інновацій.

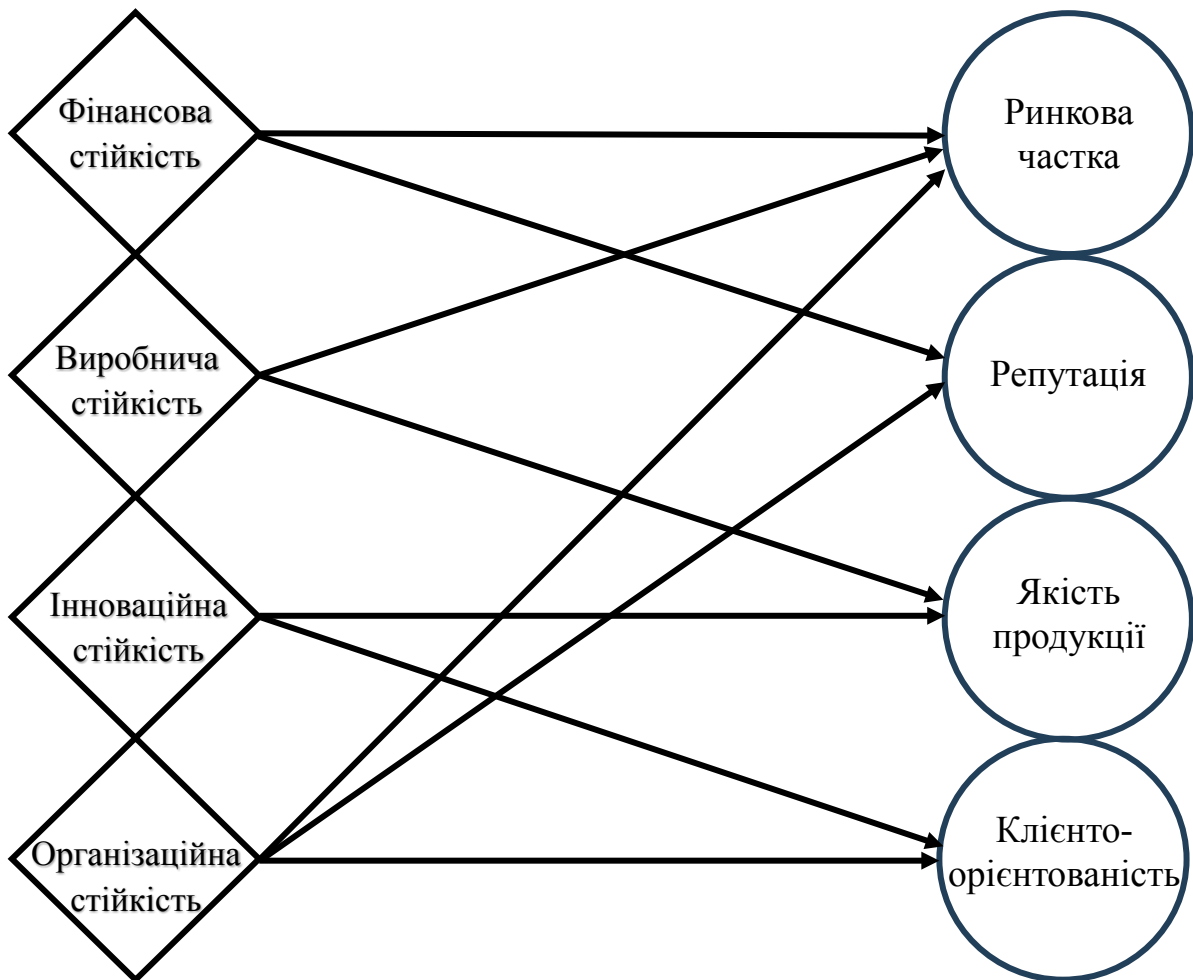


Рисунок 1.4 – Зв'язок між видами стійкості та конкурентоспроможністю підприємства

Стійкість є основою для формування цих показників, оскільки вона дозволяє адаптуватися до змін, долати кризи та ефективно використовувати наявні ресурси.

В умовах сучасного економічного середовища, яке характеризується глобалізацією, швидкими технологічними змінами та економічною невизначеністю, стійкість підприємства стає ключовою конкурентною перевагою. Наприклад, фінансова стійкість забезпечує підприємству можливість підтримувати операційну діяльність навіть у періоди зниження доходів.

Компанії, які мають сильну фінансову базу, здатні не лише витримувати економічні потрясіння, а й інвестувати у розвиток нових продуктів чи послуг.

Для підтвердження цих тверджень доцільно провести аналіз показників фінансової стійкості, таких як коефіцієнт ліквідності, рентабельності та співвідношення боргового капіталу ті інших (табл. 1.4). Ці показники дозволяють оцінити фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства, враховуючи ефективність управління активами та борговим капіталом.

Таблиця 1.4 Фінансові показники підприємств та їх вплив на конкурентоспроможність

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	Інтерпретація
Коефіцієнт ліквідності	Поточні активи ÷ Поточні зобов'язання	1,5 – 2,5	Показує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок активів.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Поточні активи – Запаси) ÷ Поточні зобов'язання	$\geq 1,0$	Відображає можливість швидкого погашення зобов'язань без продажу запасів.
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток ÷ Середня вартість активів	Залежить від галузі, часто $> 5\%$	Оцінює ефективність використання активів для отримання прибутку.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток ÷ Власний капітал	Залежить від галузі, часто $> 10\%$	Відображає прибутковість інвестицій власників підприємства.
Коефіцієнт автономії	Власний капітал ÷ Загальні активи	$\geq 0,5$	Оцінює незалежність підприємства від позикового капіталу.
Коефіцієнт боргового капіталу	Позиковий капітал ÷ Власний капітал	$< 1,0$	Відображає ступінь фінансування активів за рахунок позик.
Коефіцієнт покриття відсотків	Прибуток до сплати відсотків і податків (EBIT) ÷ Витрати на відсотки	$\geq 3,0$	Показує здатність підприємства покривати відсотки за борговими зобов'язаннями.
Коефіцієнт забезпечення запасів	Запаси ÷ Поточні зобов'язання	Оптимальне значення залежить від галузі	Визначає, наскільки запаси покривають короткострокові борги.

Крім того, виробнича стійкість прямо впливає на якість продукції та здатність компанії задовольняти потреби споживачів. Підприємства, які

впроваджують сучасні технології виробництва, здатні швидко адаптуватися до змін у попиті. Це особливо важливо у сферах, де споживчі переваги змінюються дуже динамічно, наприклад, в ІТ-галузі чи виробництві електроніки.

Досвід міжнародних компаній демонструє, що стійкість також пов'язана зі здатністю до інновацій (рис. 1.5).

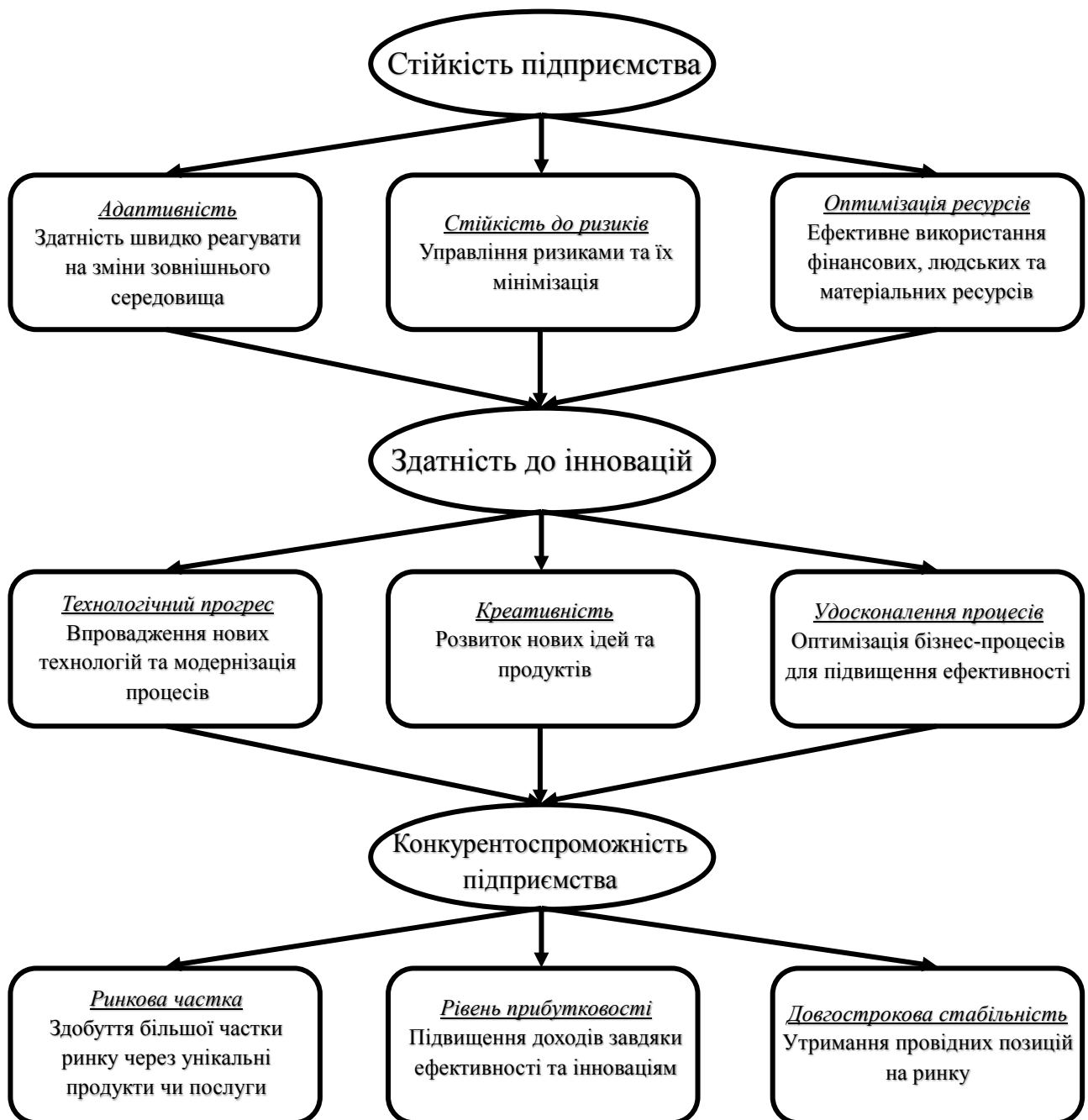


Рисунок 1.5 – Взаємозв'язок між стійкістю, інноваціями та конкурентоспроможністю

Наприклад, такі компанії, як Apple чи Tesla, інвестують значні ресурси у дослідження та розробки, що дозволяє їм залишатися лідерами у своїх галузях. На національному рівні стійкість українських підприємств часто випробовується зовнішніми факторами, такими як економічні кризи, політична нестабільність або воєнні конфлікти. Незважаючи на ці виклики, багато українських компаній демонструють приклади успішної адаптації та відновлення. Наприклад, агропромислові підприємства активно використовують технології точного землеробства, що дозволяє їм оптимізувати ресурси та збільшувати врожайність навіть за несприятливих умов. Дослідження стійкості також виявляє важливість організаційної стійкості. Ефективні управлінські рішення, гнучкі бізнес-процеси та сильна корпоративна культура дозволяють компаніям реагувати на ринкові зміни з мінімальними втратами. Наприклад, під час пандемії COVID-19. Компанії, які швидко перейшли до дистанційної роботи та електронної комерції, змогли зберегти свої позиції на ринку. У результаті аналізу можна зробити висновок, що підприємства, які інтегрують принципи стійкості у свою стратегію, мають вищі шанси не лише на виживання, але й на зростання у конкурентному середовищі.

На основі проведеного аналізу впливу стійкості на конкурентоспроможність підприємств можна визначити ключові напрями, які сприяють посиленню стійкості компаній в умовах глобалізації та нестабільності ринку. Ці напрями охоплюють стратегічні, технологічні та організаційні аспекти, які мають вирішальний вплив на здатність підприємства зберігати конкурентні переваги. Одним із головних стратегічних інструментів підвищення стійкості є диверсифікація діяльності. Підприємства, які розширюють асортимент продукції або освоюють нові ринки, зменшують ризик залежності від одного джерела доходів. Особливо важливо це для компаній, які працюють у високо ризикових галузях, таких як енергетика чи агропромисловий сектор.

Іншим важливим напрямом є впровадження інноваційних технологій. Наприклад, автоматизація виробничих процесів або використання технологій штучного інтелекту дозволяють знижувати витрати, підвищувати якість

продукції та адаптуватися до змін попиту. Водночас цифровізація бізнес-процесів сприяє підвищенню організаційної гнучкості. Роль корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у забезпеченні стійкості також важлива. Підприємства, які інвестують у сталий розвиток, демонструють екологічну відповідальність та підтримують місцеві громади, отримують додаткові конкурентні переваги через покращення репутації та довіру клієнтів. Наприклад, у багатьох міжнародних компаніях КСВ інтегровано у бізнес-стратегії, що дозволяє їм залучати інвестиції та розширювати клієнтську базу.

Ще одним ключовим аспектом є посилення фінансової стійкості. Це може включати оптимізацію витрат, розробку ефективної кредитної політики та формування резервів на випадок кризових ситуацій. Наприклад, підприємства, які зберігають резервний капітал, здатні швидше відновлювати діяльність після економічних потрясінь. Важливим напрямом є розвиток людського капіталу. Підвищення кваліфікації персоналу, створення умов для професійного розвитку та збереження мотивації сприяють підвищенню організаційної стійкості. Компанії, які вкладають у своїх працівників, досягають вищого рівня інноваційної активності та кращих виробничих показників. У результаті дослідження було виявлено, що інтеграція цих напрямів у бізнес-стратегію дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й посилювати свої конкурентні позиції. Успішні приклади міжнародних і українських компаній свідчать про те, що стійкість стає основою довгострокового зростання. У цьому контексті можна зробити висновок, що підприємствам необхідно впроваджувати комплексні стратегії, спрямовані на зміцнення їхньої стійкості через інновації, ефективне управління ресурсами та соціальну відповідальність. Це дозволить не лише протистояти зовнішнім викликам, а й закласти основу для майбутнього успіху.

Стійкість є ключовим фактором довгострокового успіху підприємства в умовах динамічного та невизначеного економічного середовища. Вона охоплює фінансові, виробничі, інноваційні та організаційні аспекти, які в сукупності

визначають здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігати стабільність функціонування та досягати стратегічних цілей.

Аналіз взаємозв'язку між стійкістю та конкурентоспроможністю показав, що підприємства, які інтегрують принципи стійкості у свою діяльність, демонструють вищий рівень фінансової стабільності, кращу якість продукції, більшу клієнтоорієнтованість та здатність утримувати або збільшувати ринкову частку.

Рекомендації щодо підвищення стійкості підприємств включають диверсифікацію видів діяльності, впровадження сучасних технологій, розвиток людського капіталу та посилення фінансової стійкості. Крім того, особливе значення має впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, які не лише покращують репутацію компанії, а й забезпечують довгострокову підтримку з боку суспільства.

Отже, стійкість є основою конкурентоспроможності підприємств у сучасному світі, і її розвиток повинен стати пріоритетом для українських компаній, які прагнуть зберегти та зміцнити свої позиції на внутрішньому та міжнародному ринках.

1.3 Фактори впливу невизначеності та ризику на підприємницьку діяльність

У сучасних умовах ведення бізнесу невизначеність і ризики є постійними супутниками підприємницької діяльності. Динамічність економічних, політичних та соціальних процесів створює як нові можливості для розвитку бізнесу, так і потенційні загрози, які можуть негативно впливати на досягнення цілей підприємства. Невизначеність пов'язана з недостатністю інформації про майбутнє, що ускладнює прийняття управлінських рішень. Ризик, у свою чергу, виражається у ймовірності настання несприятливих наслідків для підприємства, спричинених як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Актуальність дослідження факторів впливу невизначеності та ризику на підприємницьку

діяльність обумовлена необхідністю розробки та впровадження ефективних інструментів управління ризиками, що дозволяють підприємствам зберігати стійкість у змінному середовищі. Уміння адаптуватися до нових умов і мінімізувати ризики є ключовими факторами конкурентоспроможності бізнесу на ринку. У сучасному світі господарська діяльність будь-якого підприємства нерозривно пов'язана з ризиками. Ризики можуть виникати в різних сферах діяльності: від фінансових операцій до стратегічного планування. Управління цими ризиками стає ключовим фактором успіху підприємства. Однак не у всіх підприємств існують ефективні системи управління ризиками, що може вести до серйозних фінансових збитків або навіть банкрутства. Основною метою управління ризиком господарської діяльності є усунення або мінімізація його негативного впливу на результати господарської діяльності підприємства, на основі прогнозування ризикової події і реалізації заходів з управління ризиком.

Невизначеність і ризик – це невід'ємні складові підприємницької діяльності, які значною мірою впливають на ефективність управління, стратегічне планування та досягнення бізнес-цілей. Основні фактори впливу невизначеності та ризику можна поділити на внутрішні та зовнішні. Ризик у господарській діяльності представляє собою можливість втрати або невдачі, що може виникнути внаслідок невизначеності, несприятливих подій, невдач або непередбачуваних обставин. Це концепція, що об'єднує імовірність та наслідки подій, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан, репутацію чи операційну діяльність підприємства. В контексті бізнесу, ризик означає потенційні загрози, що можуть вплинути на досягнення цілей підприємства та його фінансовий стан. Класифікація ризиків дозволяє систематизувати їх для кращого розуміння та керування (табл. 1.5). Дана класифікація допомагає управлінцям усвідомити різноманітність ризиків, що можуть виникнути в господарській діяльності, і приймати краще обґрунтовані рішення для їх мінімізації чи управління. Однак, важливо розуміти, що ризики часто переплітаються та взаємодіють, тому комплексний підхід до їх управління є ключовим для стійкості та успішності бізнесу.

Таблиця 1.5 Класифікація ризиків в господарській діяльності

Класифікація ризиків	Характеристика ризиків
За джерелами виникнення	– Внутрішні ризики: пов'язані з діяльністю самого підприємства (управління, персонал, фінанси). Наприклад, неефективне керівництво, недостатня кваліфікація персоналу, або проблеми в фінансових процесах.
	– Зовнішні ризики: пов'язані з зовнішніми чинниками, на які підприємство не має прямого впливу (зміни в законодавстві, економічні кризи, природні катастрофи тощо).
За природою	– Фінансові ризики: пов'язані зі змінами в фінансових ринках, валютними коливаннями, кредитними ризиками тощо.
	– Операційні ризики: виникають при здійсненні операційної діяльності (технологічні порушення, виробничі збої, проблеми з постачанням тощо).
	– Стратегічні ризики: пов'язані з вибором стратегій розвитку, позиціонування на ринку, впровадженням нових продуктів чи послуг.
За часовими рамками	– Короткострокові ризики: ті, що мають негативний вплив на підприємство в найближчий час.
	– Довгострокові ризики: ті, які можуть мати важливий вплив на діяльність підприємства у довгостроковій перспективі.

Фінансові ризики є однією з найбільш складних категорій, які пов'язані з господарською діяльністю підприємства, їм властиві наступні характеристики (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 Основні характеристики фінансового ризику

Основні характеристики	Опис
Економічна природа	– Фінансовий ризик проявляється у сфері економічної діяльності підприємства і прямо пов'язаний з економічною діяльністю. Характеризується можливими економічними збитками в процесі здійснення діяльності підприємства.
Об'єктивність прояву	– Фінансовий ризик є невід'ємним явищем в функціонуванні будь-якого підприємства, він супроводжує всі види фінансових операцій і всі напрямки фінансової діяльності.
Ймовірність реалізації	– Проявляється в тому, що ризикова подія може відбуватися і в процесі здійснення фінансової діяльності.
Невизначеність наслідків	– Фінансовий ризик може супроводжуватися, як суттєвими фінансовими втратами, так і формуванням додаткових його доходів.
Очікувані несприятливі наслідки	– Пов'язано з тим, що ряд негативних наслідків фінансового ризику визначають втрату не лише доходу, а й капіталу підприємства, що приводить його до банкрутства (тобто до неминучих негативних наслідків для його діяльності).
Суб'єктивність оцінки	– Рівень ризику носить суб'єктивний характер. Визначається різним рівнем об'єму інформаційної бази та рівнем кваліфікації фінансових менеджерів, їх досвіду в сфері ризик-менеджменту.
Варіабельність рівня	– Фінансовий ризик змінюється в часі, і залежить від тривалості фінансової операції, тому що фактор часу впливає на його рівень.

Ключовими етапами у послідовності дій з управління ризиками господарсько діяльності підприємства визнаються:

- 1) визначення мети та ключових цілей управління ризиками;
- 2) встановлення об'єкту управління ризиками;
- 3) визначення та застосування оптимально методики оцінки ризиків;
- 4) безпосереднє управління ризиками;
- 5) розрахунок критерію ефективності управління ризиками.

Ризик – це можливість виникнення несприятливих подій, які можуть призвести до негативних наслідків для підприємства. Ризики можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як:

- 1) Економічні фактори - зміни кон'юнктури ринку, інфляція, валютні коливання, тощо.
- 2) Політичні фактори – зміни в законодавстві, політична нестабільність, тощо.
- 3) Технологічні фактори – впровадження нових технологій, зміни в технологічних процесах, тощо.
- 4) Природні фактори – стихійні лиха, тощо.

Управління ризиками господарської діяльності включає в себе такі основні етапи:

- Ідентифікація ризиків: на даному етапі необхідно визначити всі можливі ризики, які можуть впливати на діяльність підприємства.
- Оцінка ризиків: на даному етапі необхідно оцінити ймовірність настання ризику та його можливі наслідки.
- Планування заходів щодо зниження ризиків: на даному етапі необхідно розробити заходи, які дозволять мінімізувати негативний вплив ризиків на діяльність підприємства.
- Контроль за ризиками: на даному етапі необхідно постійно контролювати ситуацію та вносити необхідні корективи в плани щодо зниження ризиків.

Основними і найбільш дієвими методами зниження підприємницьких ризиків вважаються:

- метод розподілу ризику між учасниками, які спільно здійснюють підприємницьку діяльність (реалізація цього методу відбувається безпосередньо

під час планування підприємницької діяльності, де на кожного із учасників покладено виконання відповідних завдань);

- метод страхування підприємницького ризику (відповідно до якого має бути спеціально передбачена процедура відшкодування страховими компаніями втрат, які можуть виникнути в разі настання підприємницького ризику; суб'єкт підприємництва повинен вносити у фонд страхової компанії відповідний розмір внесків, щоб у випадку настання ризику покрити витрати, спричинені ним);

- метод резервування коштів, які є необхідними для покриття непередбачуваних витрат (за рахунок цього методу можливі витрати можна компенсувати за рахунок резервних ресурсів, які накопичуються з метою виникнення таких випадків);

- метод зниження ризиків за рахунок їх фінансування (згідно з цим методом передбачається покриття витрат, яких було завдано у процесі впливу підприємницького ризику).

У практиці управління підприємницькими ризиками суб'єкти підприємницької діяльності часто використовують такі прийоми для зниження підприємницьких ризиків, як:

- прийом уникнення підприємницьких ризиків (реалізація заходів на недопущення виникнення ризикових ситуацій);

- прийом прийняття підприємницьких ризиків (весь ризик чи його окрема частина залишається на відповідальності суб'єкта підприємницької діяльності);

- прийом запобігання підприємницьких ризиків (відхиляється реалізація ді, що можуть спричинити реалізацію ризику);

- прийом зниження підприємницьких ризиків (передбачається знизити обсяг втрат, які може понести суб'єкт підприємницької діяльності у разі реалізації підприємницького ризику);

- прийом вимірювання підприємницьких ризиків (передбачено нейтралізувати вплив негативного характеру, що виникає у випадку реалізації підприємницького ризику), які характеризується вимірюванням

підприємницьких ризиків у просторі вимірюванням підприємницьких ризиків у часі.

Висновки за першим розділом

Стійкість підприємницької діяльності є багатовимірним поняттям, яке охоплює економічний, фінансовий, соціальний та екологічний аспекти. Це здатність підприємства адаптуватися до змін, підтримувати стабільність функціонування та досягати стратегічних цілей у складних умовах.

Основними характеристиками стійкості є: фінансова стійкість (забезпечує ліквідність, платоспроможність і фінансову рівновагу), економічна стійкість (спрямована на ефективне використання ресурсів і збереження конкурентних позицій), соціальна стійкість (підвищує довіру до підприємства через відповідальне ставлення до співробітників, партнерів і клієнтів), екологічна стійкість: відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та мінімізації впливу на довкілля.

Фактори, що впливають на стійкість підприємства, поділяються на внутрішні (ефективне управління, інновації, кваліфікований персонал) і зовнішні (економічні умови, конкуренція, законодавче середовище). Їхній комплексний аналіз дозволяє підприємствам краще адаптуватися до викликів. Ризики та невизначеність у підприємницькій діяльності є постійними супутниками, які впливають на процеси управління та стратегічного планування. Основні методи управління ризиками включають ідентифікацію, оцінку, планування заходів з їх мінімізації та контроль. В сучасних умовах, що характеризуються динамічними змінами, підприємства мають використовувати інноваційні підходи, автоматизацію процесів, інвестиції в людський капітал і корпоративну соціальну відповідальність для підвищення своєї стійкості.

Таким чином, в сучасних умовах господарювання стійкість виступає одним з ключових факторів його довгострокового успіху та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «СЕРВІС-ТІР» НА РИНКУ ОБСЛУГОВУВАННЯ ВАНТАЖНИХ АВТОМОБІЛІВ

2.1 Характеристика напрямів діяльності ПП «Сервіс-Тір»

Вантажне СТО ПП «Сервіс-Тір» пропонує повний спектр послуг з обслуговування та ремонту вантажних автомобілів DAF, MAN, VOLVO, SCANIA, MERCEDES-BENZ, RENAULT, IVECO, а також з ремонту причепів та напівпричепів. Основними напрямами діяльності є:

- Ремонт вантажних автомобілів, причепів, напівпричепів, двигунів, КПП, підвіски, супортів.
- Обслуговування: ходової, гальмівної системи, двигунів.
- Зварювальні роботи, діагностика; продаж запчастин; комп'ютерна діагностика, заміна витратних матеріалів.

Основними каналами комунікації з клієнтами є: мобільний зв'язок, меседжер «Viber», зв'язок через сайт. До основних переваги підприємства можна віднести наступні елементи:

- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- обслуговування фізичних та юридичних осіб;
- готівкова та безготівкова оплата;
- швидкий сервіс, оскільки на складі є запас запчастин за основними позиціями, що значно скорочує час на обслуговування авто;
- продаж автозапчастин для вантажних автомобілів, співпраця з перевіреними постачальниками запчастин, що забезпечують швидку доставку деталей;
- зацікавленість у довгостроковій співпраці з автотранспортними підприємствами та фізичними особами – перевізниками. Постійним клієнтам надаються знижки та можливість відстрочення платежу;
- гарантія обслуговування;

- кваліфікований персонал, який має багаторічний досвід роботи та вузьку спеціалізацію;
- зручне розташування в місті;
- багатоспрямована діяльність.

Цільовою аудиторією підприємства є юридичні та фізичні особи, власники вантажних автомобілів та транспортні компанії. Характеристика цільової аудиторії представлена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Характеристика цільової аудиторії ПП «Сервіс-Тір»

Основною цільовою аудиторією підприємства є підприємці, які займаються перевезенням вантажів. Вони в першу чергу зацікавлені в ефективній роботі автомобіля, якісному обслуговуванні та якісному ремонту. Це підприємці для яких, ремонт машин є ще одним джерелом витрат, але також є важливою частиною їхнього бізнесу. Їм потрібна професійна компанія за преміальними цінами. ПП «Сервіс-Тір» працює в умовах конкурентного ринку. Основними конкурентами підприємства є:

- Компанія ООО «Транс-Автосервіс»;
- СТО МТМ;
- СТО ТИР Вантажних автомобілів;

- Вантажне СТО «Спец-сервіс»;
- СТ Сервіс вантажне СТО;
- Вантажний автосервіс МАН;
- KRIPKO;
- ООО «Транссервіс»;
- ООО «Спец-сервіс».

Основними конкурентними перевагами досліджуваного підприємства є: швидкість обслуговування, досвідчена команда спеціалістів, зручне розташування, широкий спектр послуг, наявність сайту та форми оберненого зв'язку для зручності замовників. Складемо карту конкурентів, яка дозволяє графічно представити конкурентне середовище, яке допомагає ідентифікувати основних гравців на ринку та їхні стратегічні позиції. В якості основних характеристик, які враховані при побудові карти конкурентів, є зручність розташування СТО та якість обслуговування, оскільки для власників вантажних автомобілів ці фактори є визначальними при виборі майстерні по ремонту та обслуговування автомобілів (рис. 2.2).

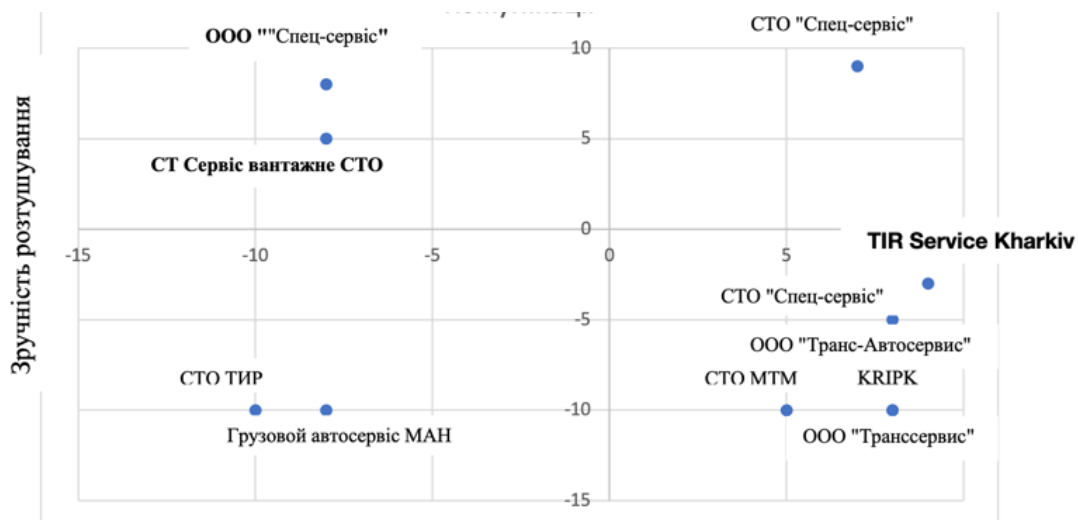


Рисунок 2.2 – Карта конкурентів ПП «Сервіс-Тір»

Відповідно до проведеного конкурентного аналізу ПП «Сервіс-Тір» має низку конкурентів у межах міста Харків. Найбільш сильні конкурентні позиції

має СТО «Спец-сервіс», яке зручно розташоване та надає послуги високої якості. Більшість прямих конкурентів підприємства має схожі позиції на ринку, однак аналіз їх діяльності показав, що майже серед усіх конкурентів відсутня комунікація в інформаційному просторі, що дає компанії ПП «Сервіс-Тір» можливість транслювати інформацію споживачу про свої послуги без зайвих труднощів. Також ПП «Сервіс-Тір» має додаткову перевагу – близькість до головної транспортної артерії міста, що передбачає доступність для споживача. Додатково проведемо SWOT-аналіз ПП «Сервіс-Тір» для визначення стратегічних позицій на ринку надання сервісних послуг для вантажних автомобілів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Результати SWOT-аналізу ПП «Сервіс-Тір»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Широкий спектр послуг із ремонту та обслуговування вантажних автомобілів і причепів, включаючи складні системи (гальмівна, підвіска, двигуни). – Доступні ціни на запчастини, швидкий сервіс завдяки наявності запасів. – Гарантії якості на виконані роботи. – Зручне розташування та індивідуальний підхід до клієнтів.	– Обмеженість онлайн-інформації про нові технології та конкурентні переваги. – Можливі обмеження в обслуговуванні специфічних моделей техніки.
Загрози (Threats)	Можливості (Opportunities)
– Конкуренція з боку інших СТО у Харкові. – Зростання цін на запчастини через інфляцію. – Нестабільність постачань запчастин через військові дії та економічну невизначеність. – Зростання вартості енергоносіїв, що може вплинути на операційні витрати. – Погіршення фінансової спроможності клієнтів, зокрема фізичних осіб. – Конкуренція зі сторони нових гравців або великих автосервісів, які можуть переїхати до безпечних регіонів. – Ризики пошкодження інфраструктури через обстріли або інші наслідки бойових дій.	– Попит на обслуговування вантажного транспорту через відновлення логістичних маршрутів у країні. – Участь у міжнародних програмах відновлення інфраструктури з залученням вантажного транспорту. – Розширення послуг на військову та гуманітарну техніку, що потребує термінового ремонту. – Інвестиції у сучасні технології діагностики для залучення клієнтів, які шукають якісний сервіс. – Освоєння онлайн-продажу запчастин для збільшення доходів.. – Інтеграція цифрових сервісів для діагностики та бронювання послуг.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що підприємство зазнає значних негативних впливів, пов'язаних з зовнішньою нестабільністю та внутрішньою невизначеністю. Це викликає необхідність розробки антикризових заходів, спрямованих на зменшення операційних ризиків, диверсифікацію послуг і каналів постачання, підвищення енергоефективності, а також створення маркетингових стратегій для посилення конкурентних переваг і залучення клієнтів. Одночасно важливо інвестувати в цифровізацію бізнес-процесів та підвищення кваліфікації персоналу, щоб адаптуватися до сучасних умов ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Стратегічні альтернативи розвитку ПП «Сервіс-Тір» в умовах невизначеності та ризику

	Можливості(opportunities)	Загрози(threats)
Сильні сторони(strengths)	- Використовувати широкий спектр послуг для задоволення потреб ринку відновлення. - Забезпечити швидкий сервіс із використанням запасів запчастин. - Розробити системи бронювання та діагностики для поліпшення клієнтського досвіду.	- Використовувати індивідуальний підхід та гарантії якості для утримання клієнтів. - Оптимізувати енергоефективність процесів та обладнання. - Забезпечити доступність запасів для швидкого відновлення роботи.
Слабкі сторони(weaknesses)	- Розширити асортимент послуг для специфічних моделей техніки, залучаючи нове обладнання. - Залучити партнерства з постачальниками специфічних запчастин. - Вкласти ресурси в онлайн-платформу та навчання персоналу.	- Впровадити маркетингові стратегії для підвищення впізнаваності бренду. - Розробити стратегії для зменшення операційних витрат. - Інвестувати в резервні варіанти постачання та децентралізацію активів.

Таким чином, за результатами аналізу стратегічних альтернатив, можна зазначити, що підприємство має значний потенціал для розширення завдяки широкому спектру послуг, швидкому сервісу та індивідуальному підходу. Оптимізація процесів і впровадження цифрових рішень допоможуть залучити нових клієнтів та зміцнити позиції на ринку навіть в умовах високої конкуренції.

Необхідно інвестувати в обладнання та навчання персоналу для обслуговування специфічної техніки. Онлайн-платформи й маркетингові кампанії можуть компенсувати поточні недоліки й допомогти виділитися серед конкурентів. Попит на послуги з обслуговування транспортної техніки створює перспективи для росту, особливо в умовах відновлення інфраструктури. Вдосконалення цифрових сервісів та партнерства забезпечать додаткові канали доходу. Для мінімізації ризиків необхідно створити антикризову стратегію, включаючи резерви запчастин та енергоефективність. Конкуренцію можна знизити через акцент на якості та індивідуальному підході.

2.2 Аналіз фінансового стану ПП «Сервіс-Тір»

Аналіз фінансового стану підприємства є важливим інструментом для оцінки його стійкості. Стійкість підприємства відображає його здатність підтримувати фінансову рівновагу, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати своє функціонування у довгостроковій перспективі. Аналіз фінансового стану дозволяє оцінити співвідношення власного капіталу та зобов'язань. Оцінка ліквідності показує здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Виявлення причин збитків, як-от зростання собівартості продукції або недостатній обсяг реалізації, дозволяє підприємству розробити стратегії для їх зниження. Аналіз допомагає виявити потенційні ризики та оцінити їхній вплив на стійкість. Для ПП «Сервіс-Тір» це може бути залежність від змін ринку (ціни на запчастини, конкуренція) або економічна нестабільність у регіоні. Дослідження фінансових показників дозволяє ідентифікувати сильні сторони та резерви для покращення діяльності, наприклад, інвестиції в нове обладнання або маркетинг для розширення клієнтської бази. Таким чином, аналіз фінансового стану є основою для розробки стратегій забезпечення стійкості підприємства, що дозволяє йому адаптуватися до змінних умов ринку та зберігати конкурентоспроможність. Динаміка чистого доходу та інших фінансових результатів діяльності підприємства (рис. 2.3)

свідчить, що у 2022–2023 роках відбулося значне зниження чистого доходу порівняно з 2021 роком (з 1 079,10 тис. грн до 383,40 тис. грн). У 2022–2023 роках підприємство зазнало збитків (-53,70 тис грн), що свідчить про перевищення собівартості над доходами.

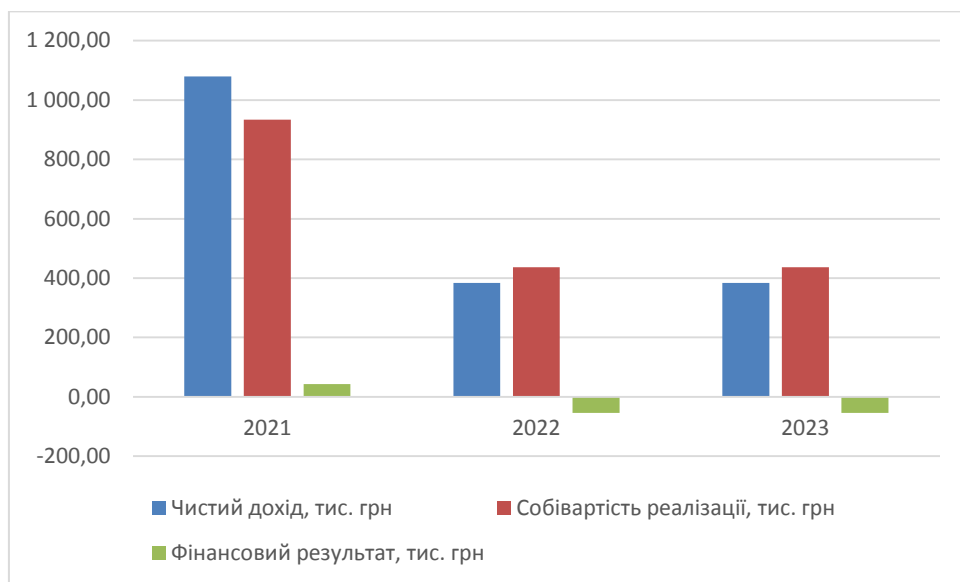


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу та фінансового результату ПП «Сервіс-Тіп»

Дослідження балансу дозволило встановити, що показники необоротних активів залишаються стабільними (125,60 тис. грн у 2022 та 2023 роках). Поточні активи у 2023 році зменшилися до 0, що є ризиком для ліквідності підприємства, Поточна кредиторська заборгованість зросла з 8,00 тис, грн у 2021 році до 23,50 тис, грн у 2022–2023 роках (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Аналіз активів і пасивів ПП «Сервіс-Тіп», тис. грн

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Необоротні активи	125,80	125,60	125,60
Поточні активи	38,00	0,00	0,00
Власний капітал	155,80	102,10	102,10
Поточна кредиторська заборгованість	8,00	23,50	23,50
Баланс	163,80	125,60	125,60

Оцінка ліквідності ПП «Сервіс-Тір» базується на аналізі поточних активів і короткострокових зобов'язань підприємства. Основними показниками ліквідності є (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Динаміка показників ліквідності ПП «Сервіс-Тір»

Показник	Формула	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка (2023 до 2021)
Поточна ліквідність	Поточні активи / Короткострокові зобов'язання	4,75	0,00	0,00	-4,75 (-100%)
Швидка ліквідність	(Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Короткострокові зобов'язання	4,75	0,00	0,00	-4,75 (-100%)
Миттєва ліквідність	Грошові кошти / Короткострокові зобов'язання	4,06	0,00	0,00	-4,06 (-100%)

У 2021 році підприємство мало високий рівень ліквідності (4,75), що свідчить про можливість погашення поточних зобов'язань. Проте в 2022–2023 роках ліквідність відсутня, оскільки поточні активи дорівнюють нулю. Як і з поточною ліквідністю, у 2022–2023 роках швидка ліквідність також на критичному рівні. У 2021 році підприємство мало достатній рівень миттєвої ліквідності (4,06). Проте у 2022–2023 роках ситуація стала критичною. Ліквідність ПП «Сервіс-Тір» значно погіршилася після 2021 року. У 2022–2023 роках відсутність поточних активів вказує на високі ризики неплатоспроможності підприємства, що потребує термінових заходів для відновлення фінансової рівноваги. Для усунення виявлених проблем підприємство може залучити зовнішнє фінансування для формування поточних активів, переглянути політику розрахунків з дебіторами або спробувати відновити рівень грошових коштів для покриття зобов'язань шляхом оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та розширення клієнтської бази для збільшення надходжень.

Показники фінансової стабільності характеризують стійкість підприємства та його здатність підтримувати баланс між джерелами фінансування і активами.

Вони дозволяють оцінити, наскільки підприємство залежить від зовнішніх зобов'язань і чи має достатній рівень власного капіталу для покриття своїх потреб. До основних характеристик можна віднести:

1. Коефіцієнт автономії, який показує частку активів, профінансованих за рахунок власного капіталу. Чим вище значення, тим підприємство є менш залежним від зовнішніх зобов'язань. Нормальне значення – понад 50%.

2. Коефіцієнт залежності відображає частку активів, профінансованих за рахунок зобов'язань. Високе значення показника свідчить про ризикованість фінансової структури.

3. Коефіцієнт покриття довгострокових зобов'язань вказує на здатність підприємства покривати довгострокові зобов'язання та інвестувати у необоротні активи.

4. Коефіцієнт стійкості оцінює співвідношення між власними та позиковими ресурсами. Чим вище значення, тим фінансова структура є стабільнішою.

5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу визначає, наскільки власний капітал може бути використаний для фінансування поточної діяльності.

Аналіз цих показників допомагає виявити слабкі місця підприємства, оцінити його стійкість у разі фінансових труднощів та визначити напрямки для зміцнення фінансової стабільності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Показники фінансової стабільності ПП «Сервіс-Тір»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка (2023 до 2021)
Коефіцієнт автономії	0,95	0,81	0,81	-0,14 (-14,74%)
Коефіцієнт фінансової залежності	0,05	0,19	0,19	+0,14 (+280%)
Коефіцієнт покриття необоротних активів	1,24	0,81	0,81	-0,43 (-34,68%)
Коефіцієнт фінансової стійкості	19,48	4,34	4,34	-15,14 (-77,73%)

Коефіцієнт автономії у 2021 році становив 0,95, що є високим і вказує на фінансову незалежність. У 2022–2023 роках знизився до 0,81 (-14,74%), що

свідчить про зростання залежності від зовнішніх зобов'язань. Коефіцієнт фінансової залежності. Спостерігалось підвищення з 0,05 до 0,19 (+280%) у 2022–2023 роках свідчить про збільшення частки зобов'язань у фінансуванні активів. Коефіцієнт покриття необоротних активів впав із 1,24 до 0,81 (-34,68%), що вказує на зниження спроможності покривати необоротні активи власним капіталом. Коефіцієнт фінансової стійкості, Бачимо значне зниження з 19,48 до 4,34 (-77,73%) свідчить про критичне зменшення переваги власного капіталу над зобов'язаннями. Таким чином, фінансова стабільність ПП «Сервіс-Тір» погіршилася в 2022–2023 роках: зросла залежність від зовнішнього фінансування, зменшилася здатність покривати зобов'язання власними ресурсами. Погіршення фінансової структури вказує на необхідність покращення управління капіталом і залучення додаткових джерел фінансування, що в сучасних умовах складно зробити. Саме тому підприємству слід зосередитися на наступних шляхах вирішення виявлених проблем, зокрема:

- зменшенню залежності від короткострокових зобов'язань;
- відновленню рівня власного капіталу через оптимізацію витрат та збільшення доходів;
- підвищенню ефективності управління активами.

Крім того важливим напрямом підвищення стійкості підприємства є виявлення ризиків, пов'язаних з його діяльністю та їх мінімізацією, що включає як зовнішні, так і внутрішні ризики. Важливо здійснювати регулярний моніторинг економічних, фінансових, правових та операційних факторів, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Окрім того, стратегічне планування і диверсифікація джерел доходів допомагають зменшити уразливість до несприятливих змін.

2.3 Оцінка ризиків та їх вплив на діяльність ПП «Сервіс-Тір»

Щоб оцінити ризики та їх вплив на діяльність ПП «Сервіс-Тір», проведемо аналіз ключових аспектів бізнесу компанії та галузі, а також можливих зовнішніх

та внутрішніх загроз. У загальних рисах, оцінка ризиків може охоплювати такі кроки (рис. 2.4).

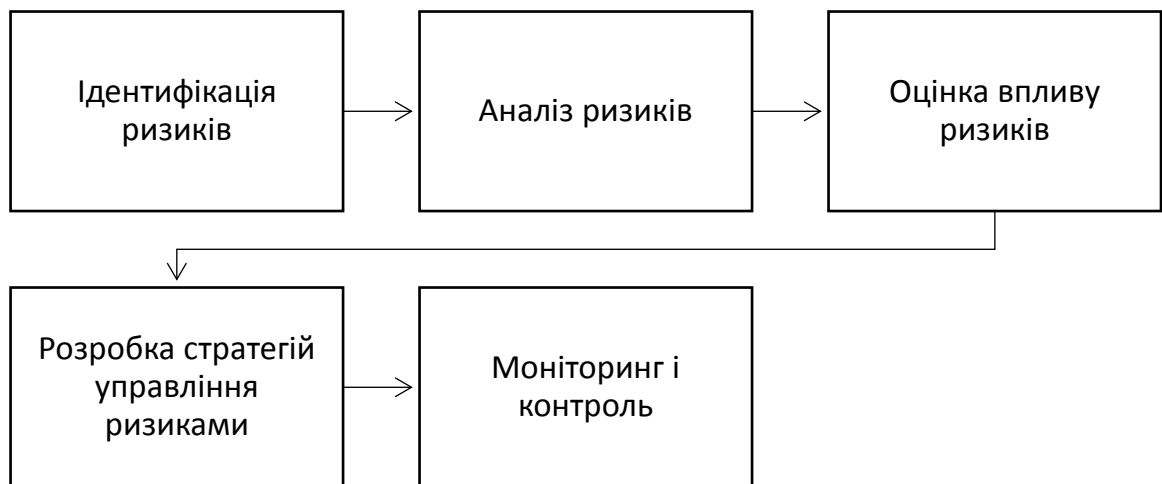


Рисунок 2.4 – Етапи аналізу ризиків на діяльність підприємства

ПП «Сервіс-Тір» спеціалізується на ремонті та обслуговуванні вантажних автомобілів (DAF, MAN, VOLVO, SCANIA тощо), а також причепів і напівпричепів. Компанія пропонує широкий спектр послуг, включаючи діагностику, ремонт двигунів, гальмівних систем, підвіски, а також продаж запчастин за конкурентними цінами. Основні переваги: швидкий сервіс, професійна команда з досвідом, гарантія якості, знижки для постійних клієнтів та зручне розташування в Харкові. Для ПП «Сервіс-Тір» можна виділити наступні зовнішні та внутрішні ризики (рис. 2.4). Діяльність підприємств автосервісу в Україні підлягає впливу різноманітних ризиків, які можуть бути класифіковані на зовнішні та внутрішні фактори. Розуміння цих чинників є критично важливим для ефективного управління ризиками та забезпечення стабільності бізнесу. Основні фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на виникнення ризиків для підприємств автосервісу в Україні наступні. До зовнішніх ризиків можна віднести:

1. політична нестабільність, зміни в політичній ситуації, включаючи військові конфлікти та зміни урядів, можуть суттєво вплинути на бізнес-середовище, створюючи невизначеність та ризики для інвестицій.

2. економічні умови, високий рівень інфляції, коливання валютних курсів та зміни в податковій політиці можуть призводити до збільшення витрат і зменшення прибутків підприємств.

3. корупція, високий рівень корупції може ускладнити ведення бізнесу, призводячи до додаткових витрат і ризиків, пов'язаних із правовими наслідками.

4. стихійні лиха, природні катастрофи, такі як повені чи урагани, військові дії можуть перешкоджати нормальному функціонуванню підприємств, завдаючи шкоди обладнанню та інфраструктурі.

5. конкуренція, зростаюча конкуренція в галузі автосервісу може змусити підприємства знижувати ціни або підвищувати якість послуг, що може вплинути на їх фінансові результати.

До внутрішніх факторів віднесено наступні:

1. помилкова стратегія розвитку, оскільки вибір стратегії розвитку підприємства визначає його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та управляти ризиками.

2. кадровий потенціал, кваліфікація та мотивація працівників є критично важливими для забезпечення високої якості послуг і ефективності роботи підприємства.

3. технологічне забезпечення, наявність сучасного обладнання та технологій впливає на продуктивність і якість виконуваних робіт, а також на витрати.

4. фінансовий стан, нестача фінансових ресурсів може обмежити можливості підприємства для інвестування в розвиток або модернізацію.

5. система управління, ефективність внутрішніх процесів управління, включаючи планування та контроль, визначає здатність підприємства реагувати на виникаючі ризики.

Зовнішні та внутрішні фактори мають значний вплив на виникнення ризиків для підприємств автосервісу в Україні. Розуміння цих чинників дозволяє створити ефективну стратегію управління ризиками, що є необхідною умовою для стабільного розвитку бізнесу в умовах невизначеності.

Для проведення аналізу виявлених ризиків проведемо визначення ймовірності кожного ризику (низька, середня, висока) та оцінку потенційного впливу на компанію (незначний, середній, критичний) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Оцінка ймовірності та потенційного впливу кожного з ризиків для ПП «Сервіс-Тір»

Категорія ризику	Ризик	Ймовірність	Вплив
Зовнішні ризики	Політична нестабільність та військові конфлікти	Висока	Критичний
	Економічні умови (інфляція, валютні коливання, зміни в податковій політиці)	Висока	Середній
	Корупція	Середня	Середній
	Стихійні лиха, військові дії (природні катастрофи, повені, урагани)	Середня	Середній
	Зростаюча конкуренція в галузі автосервісу	Висока	Середній
Внутрішні ризики	Помилкова стратегія розвитку	Середня	Критичний
	Кадровий потенціал (кваліфікація та мотивація працівників)	Висока	Середній
	Технологічне забезпечення (старі обладнання)	Середня	Середній
	Фінансовий стан (нестача фінансів для інвестицій)	Висока	Критичний
	Система управління (неефективність внутрішніх процесів)	Середня	Середній

Для того щоб визначити критичні ризики, які потребують першочергової уваги побудуємо матрицю ризиків (ймовірність × вплив), яка дозволить візуалізувати рівень загрози кожного ризику та визначити пріоритетність їхнього управління. У такій матриці ймовірність кожного ризику оцінюється як низька, середня або висока, а вплив – як мінімальний, середній чи критичний (рис. 2.5). Це допоможе виявити найбільш небезпечні ризики для підприємства і зосередити зусилля на їхньому мінімізуванні чи усуненні, перш за все.

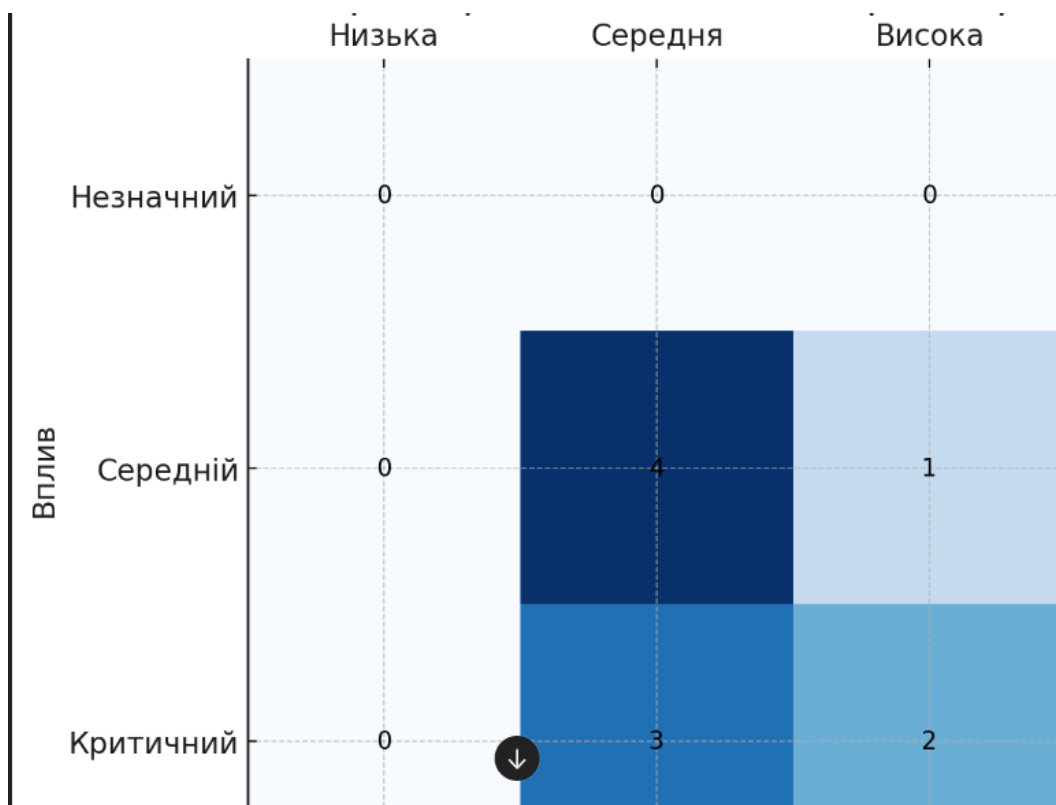


Рисунок 2.5 – Матриця ризиків для ПП «Сервіс-Тіп»

Представлена матриця ризиків включає попередньо ідентифіковані ризики, які розташовані в різних квадрантах, залежно від ймовірності та потенційним впливом на підприємство. У кожній клітинці відображено кількість ризиків, що потрапляють у відповідну категорію. Це дозволяє наочно побачити, де зосереджені найбільш критичні ризики (висока ймовірність та критичний вплив), які потребують першочергової уваги. Таким чином ризики згруповано в наступні групи:

1. Висока ймовірність і критичний вплив: політична нестабільність, помилкова стратегія розвитку, фінансовий стан. Ці ризики потребують особливої уваги та першочергового реагування.

2. Висока ймовірність і середній вплив: ризики, пов'язані з економічними умовами та конкуренцією, також є важливими, але з меншим рівнем впливу на компанію.

3. Середня ймовірність і середній вплив: Інші ризики (кадровий потенціал, технологічне забезпечення, система управління) мають середній рівень як за ймовірністю, так і за впливом.

Розробка стратегій управління ризиками є важливою складовою частиною планування діяльності підприємства, яка дозволяє не тільки мінімізувати можливі загрози, а й використовувати їх для досягнення конкурентних переваг. В науковій літературі обґрунтовано наступні стратегії управління ризиками.

1. Стратегія уникнення ризиків передбачає зміну бізнес-процесів або послуг для того, щоб зовсім уникнути певних загроз. Це може бути корисно в ситуаціях, коли ризик надто високий, і його вплив може бути катастрофічним для підприємства. Дії, що передбачають уникнення ризиків:

- Зміна бізнес-моделі або послуг: Якщо якийсь сегмент ринку або напрямок бізнесу викликає великий ризик (наприклад, через нестабільність політичної ситуації чи сильну конкуренцію), підприємство може змінити свої пропозиції, обмежити або припинити діяльність у цих сферах.

- Заміна постачальників або партнерів: Якщо певні постачальники або партнери створюють високий ризик через корупцію, фінансову нестабільність або ненадійність, підприємство може змінити постачальників чи партнерів для зниження цих ризиків.

- Зміна географічного ринку: Наприклад, через політичну нестабільність в певному регіоні, підприємство може вирішити припинити роботу на цьому ринку або перемістити свою діяльність в більш стабільні країни чи регіони.

Якщо підприємство працює в країні, де високий рівень корупції, що створює великі юридичні ризики, компанія може вирішити перенести свою діяльність в іншу країну з меншим рівнем корупції, тим самим знизивши юридичні ризики.

2. Стратегія зниження ризиків полягає в тому, щоб мінімізувати ймовірність виникнення ризику або знизити його потенційний вплив на діяльність компанії. Це зазвичай вимагає певних інвестицій, але дозволяє значно

зменшити ймовірність негативних наслідків. Дії, що передбачають зниження ризиків:

- Навчання та підвищення кваліфікації персоналу: Один із основних шляхів зниження людських і кадрових ризиків – це інвестування в навчання та розвиток персоналу. Працівники повинні бути обізнані щодо процесів безпеки, ефективного управління, а також новітніх тенденцій у галузі.

- Оновлення технологій і обладнання: Технічні ризики, пов'язані з використанням застарілого обладнання або технологій, можуть бути знижені шляхом інвестування в нові технології, що підвищують ефективність і безпеку.

- Страхування: Страхування дозволяє знизити фінансові ризики, пов'язані з можливими втратами через стихійні лиха, пожежі, крадіжки або інші форс-мажорні обставини. Це дозволяє захистити підприємство від великих фінансових втрат у разі настання нещасного випадку.

Підприємство, яке працює в секторі автосервісу, може інвестувати в сучасне обладнання для ремонту та діагностики, щоб знизити ймовірність поломок, невідповідності якості послуг та зменшити час ремонту.

3. Стратегія прийняття ризиків полягає в тому, щоб погодитись із деякими ризиками, якщо їх ймовірність та потенційний вплив є прийнятними для підприємства. У цьому випадку компанія може вжити мінімальних заходів, щоб контролювати ці ризики, але повністю не уникати їх. Дії, що передбачають прийняття ризиків:

- Моніторинг ризиків. Регулярний моніторинг ризиків дозволяє підприємству залишатись обізнаним щодо поточної ситуації та вчасно реагувати на зміни, що можуть вплинути на бізнес. Моніторинг включає аналіз економічних, політичних, правових та інших факторів, що можуть бути джерелами ризиків.

- Адаптація до змін. Оскільки деякі ризики є неминучими або важкими для уникнення (наприклад, зміни у валютних курсах або економічні кризи), підприємство може адаптувати свої стратегії, щоб мати можливість працювати в

умовах цих ризиків. Це може включати коригування цін, зміну постачальників або використання фінансових інструментів для хеджування ризиків.

– Резерви для непередбачених ситуацій. Формування фінансових резервів або ліквідних активів допоможе знизити вплив негативних подій на компанію.

Підприємство може прийняти коливання валютних курсів як неминучий ризик і використовувати хеджування (страхування від валютних ризиків), щоб мінімізувати фінансові втрати, або адаптувати ціноутворення для покриття цих витрат. Розробка ефективних стратегій управління ризиками – це процес, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змінюваного бізнес-середовища. Підприємство повинно не лише уникати та знижувати ризики, але й бути готовим адаптуватися до тих, які не можна повністю усунути. Прийняття ризиків не означає пасивність, а передбачає активне спостереження та реагування для зменшення їхнього впливу. З огляду на поточні умови господарювання ПП «Сервіс-Тір» рекомендовано обрати стратегію прийняття ризиків і на основі постійного моніторингу та аналізу отриманих даних щодо динаміки кризових явищ та сформувати дієвий механізм адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Висновки за другим розділом

Основними напрямками діяльності ПП «Сервіс-Тір» є обслуговування та ремонту вантажних автомобілів, підприємство спеціалізується на ремонті та обслуговуванні вантажних автомобілів провідних марок (DAF, MAN, Volvo, Scania тощо), а також причепів і напівпричепів. Основними конкурентними перевагами підприємства є швидкість обслуговування, досвідчений персонал, широкий спектр послуг і зручне розташування в Харкові. Індивідуальний підхід до клієнтів і гарантії якості сприяють формуванню лояльності клієнтів. За період 2021–2023 років підприємство зазнало суттєвих фінансових труднощів: чистий дохід знизився з 1 079,10 тис. грн до 383,40 тис. грн у 2023 році, а загальний

фінансовий результат став негативним (-53,70 тис. грн). Ліквідність значно погіршилася, зокрема, поточна ліквідність у 2023 році дорівнює 0, що свідчить про високі ризики неплатоспроможності .

Основними конкурентами є локальні та національні СТО, такі як «Транс-Автосервіс», «Спец-сервіс» та інші. ПП «Сервіс-Тір» має переваги через наявність запасів запчастин та стратегічне розташування, але потребує вдосконалення онлайн-присутності для підвищення впізнаваності бренду .

Основними ризиками, що супроводжують діяльність підприємства є інфляція, коливання валютного курсу, зростання конкуренції, а також військова нестабільність. Внутрішні ризики включають помилки у стратегічному управлінні, застаріле обладнання та кадрові проблеми. На основі аналізу ризиків, сформовано рекомендації для покращення діяльності та підвищення стійкості, зокрема: залучення зовнішнього фінансування, оптимізація витрат, відновлення поточних активів через перегляд розрахунків із дебіторами. Крім того важливим напрямом покращення ефективності шляхом автоматизація бізнес-процесів та навчання персоналу .

Рекомендовано обрати стратегію прийняття ризиків, забезпечуючи постійний моніторинг та аналіз даних про динаміку кризових явищ, і на цій основі розробити ефективний механізм адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. ПП «Сервіс-Тір» має значний потенціал для покращення позицій зосередитися на стратегіях управління ризиками, зміцненні фінансової стійкості та інноваційному розвитку.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

3.1 Впровадження механізмів адаптації підприємства до мінливих умов для забезпечення стійкості

У сучасному світі стрімких змін та глобалізації економічних процесів адаптація підприємств до нових умов є не лише важливим фактором їхнього розвитку, а й запорукою виживання у висококонкурентному середовищі. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, такі як технологічний прогрес, глобалізація ринків, економічні кризи та зміна регуляторних умов, вимагають від підприємств гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на виклики. Адаптаційні механізми стають ключовим елементом забезпечення стійкості підприємства, оскільки дозволяють не лише реагувати на загрози, але й використовувати зміни як можливості для розвитку. Впровадження таких механізмів охоплює інтеграцію новітніх технологій, модернізацію бізнес-моделей, навчання персоналу та впровадження гнучких управлінських стратегій.

Адаптація підприємства до мінливих умов визначається як здатність організації гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Це забезпечує довгострокову стійкість бізнесу шляхом застосування відповідних стратегій і механізмів. Теоретичні основи адаптації базуються на таких концепціях:

1. Системний підхід. Розглядає підприємство як складну систему, де зміни в одній частині викликають відповідні зміни в інших елементах.
2. Теорія стейкхолдерів. Орієнтується на врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, працівників, акціонерів тощо) при прийнятті управлінських рішень.
3. Теорія змін. Визначає процеси переходу підприємства від одних умов до інших із використанням стратегічного планування та інновацій.

4. Ресурсна теорія. Фокусується на управлінні ресурсами підприємства, включаючи людські, фінансові та технологічні, для забезпечення адаптаційної здатності.

5. Теорія еластичності. Передбачає здатність підприємства відновлюватися після впливу негативних факторів.

Адаптаційні механізми включають впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів, розвиток персоналу, застосування інноваційних методів управління та гнучке стратегічне планування. Ефективна адаптація сприяє не лише підвищенню стійкості, а й розширенню конкурентних можливостей підприємства (рис. 3.1).

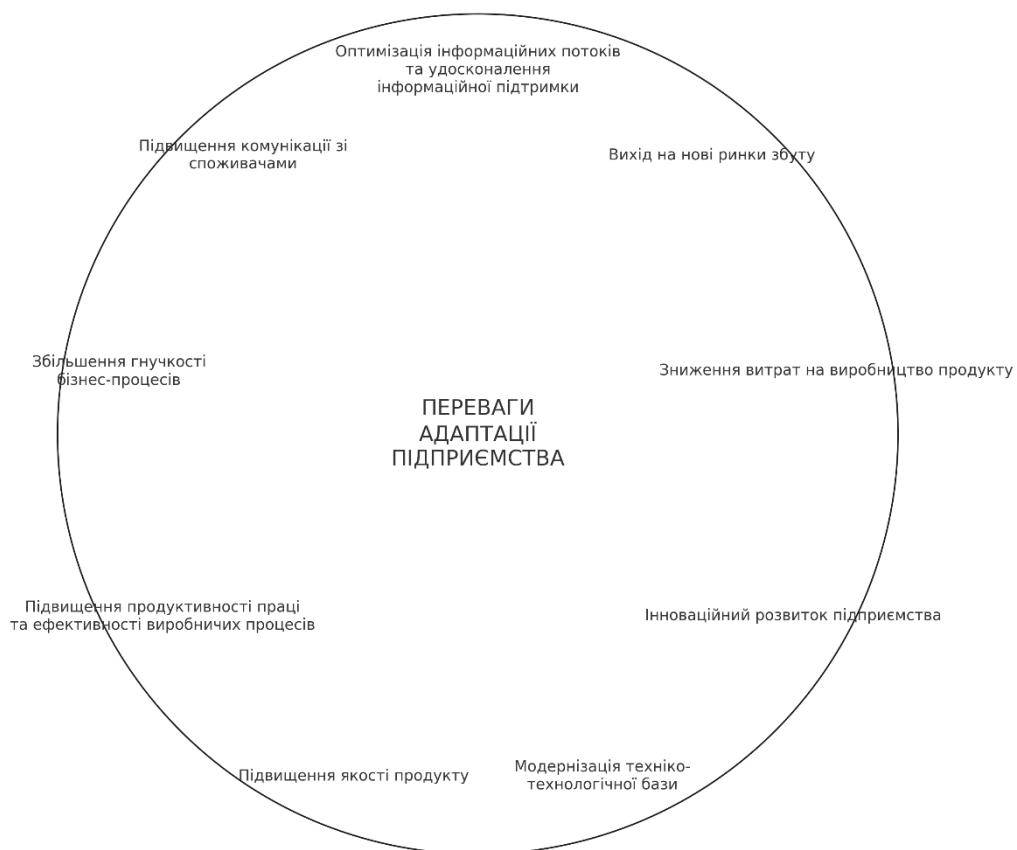


Рисунок 3.1 – Переваги формування ефективного механізму адаптації підприємства до негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища

Адаптація підприємства до змінюваних умов зовнішнього середовища є ключовим фактором його конкурентоспроможності та стабільності.

Впровадження адаптаційних механізмів забезпечує значні переваги, які сприяють ефективному функціонуванню бізнесу. Основні з них включають:

1. Підвищення комунікації зі споживачами. Адаптація дозволяє впроваджувати сучасні канали зв'язку з клієнтами, такі як цифрові платформи, чат-боти та системи CRM, що покращують обслуговування та підвищують рівень задоволеності клієнтів.

2. Оптимізація інформаційних потоків та інформаційної підтримки. Використання сучасних технологій, зокрема хмарних рішень та аналітики великих даних, дозволяє підприємствам краще управляти своїми ресурсами, приймати обґрунтовані рішення та зменшувати час на обробку інформації.

3. Вихід на нові ринки збуту. Гнучкість і здатність до швидкої адаптації відкривають нові можливості для підприємств щодо виходу на міжнародні ринки та залучення нових споживачів.

4. Зниження витрат на виробництво продукту. Автоматизація процесів та впровадження інноваційних технологій зменшують витрати на сировину, енергію та робочу силу, підвищуючи ефективність виробництва.

5. Інноваційний розвиток підприємства. Адаптація стимулює підприємство впроваджувати нові технології, покращувати продукти та розвивати бізнес-моделі.

6. Модернізація техніко-технологічної бази. Оновлення обладнання та впровадження передових технологій сприяють підвищенню продуктивності праці та якості продукції.

7. Підвищення якості продукту. Використання сучасних стандартів виробництва та інновацій сприяє створенню продукції високої якості, яка відповідає очікуванням споживачів.

8. Збільшення гнучкості бізнес-процесів. Гнучкі підходи до управління дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін у попиті, конкуренції та ринкових умовах.

9. Підвищення продуктивності праці та ефективності виробничих процесів. Автоматизація та оптимізація процесів знижують операційні витрати, підвищують швидкість виконання завдань та продуктивність персоналу.

Таким чином, впровадження механізмів адаптації є важливим кроком для забезпечення стійкості та розвитку підприємства в умовах постійних змін. Це дозволяє не лише уникнути ризиків, але й отримати конкурентні переваги на ринку (рис. 3.2).

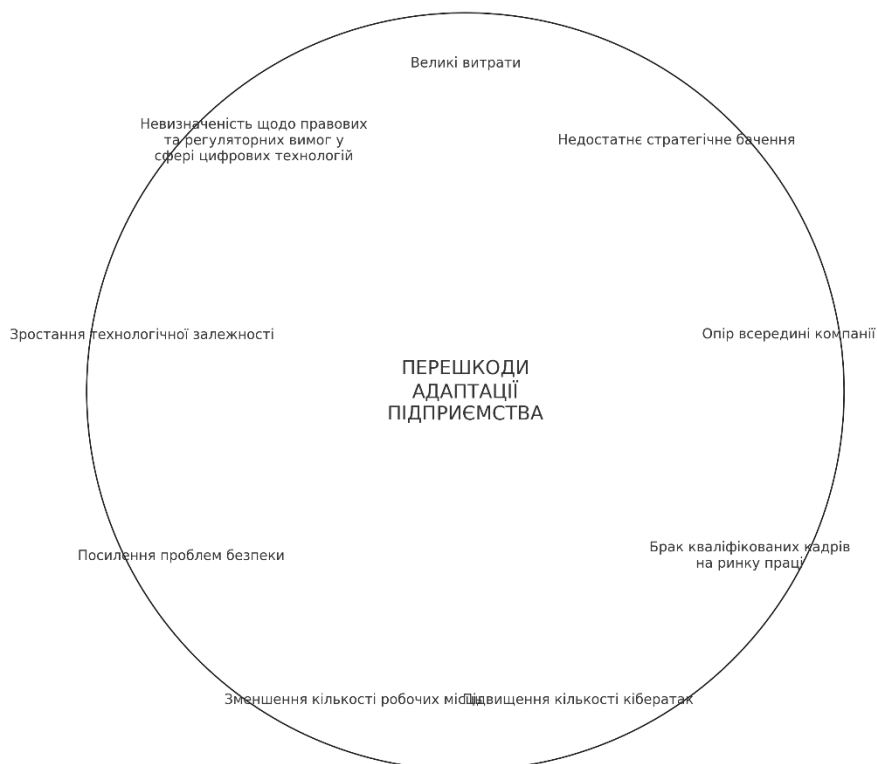


Рисунок 3.2 – Перешкоди адаптації підприємства

У результаті аналізу практичних підходів до впровадження механізмів адаптації підприємства до мінливих умов можна зробити кілька ключових висновків. Адаптація є невід'ємною частиною стратегії розвитку сучасного бізнесу, яка дозволяє підприємствам забезпечувати стійкість, підвищувати конкурентоспроможність та ефективність управлінських і виробничих процесів. Завдяки впровадженню адаптаційних механізмів, таких як модернізація бізнес-моделей, автоматизація процесів та інвестиції в людський капітал, підприємства можуть швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Однак цей процес супроводжується низкою викликів, включаючи значні фінансові витрати, опір з

боку працівників, недоліки в цифровій та управлінській компетентності, а також ризики технологічної залежності та безпеки. Незважаючи на ці перешкоди, підприємства, які впроваджують адаптаційні стратегії, отримують значні переваги, зокрема покращення взаємодії з клієнтами, підвищення продуктивності праці та розширення доступу до нових ринків.

Таким чином, впровадження механізмів адаптації до мінливих умов є не лише засобом виживання у конкурентному середовищі, але й важливим фактором довгострокового розвитку. Це вимагає системного підходу до управління змінами, включаючи чітке стратегічне бачення, використання сучасних технологій, навчання персоналу та інтеграцію інновацій у бізнес-процеси. Лише за таких умов підприємства зможуть ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів, забезпечуючи свою стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Ефективне впровадження механізмів адаптації потребує комплексного підходу, який охоплює стратегічне планування, використання сучасних технологій, оптимізацію бізнес-процесів та управління людськими ресурсами. У рамках адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі можна виділити кілька ключових механізмів:

1. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища. Важливим етапом адаптації є регулярний аналіз зовнішніх умов, таких як ринкові тенденції, економічні зміни, конкурентне середовище та законодавче регулювання. На внутрішньому рівні підприємство має оцінювати ефективність своїх ресурсів, процесів та організаційної структури. Цей діагностичний процес дозволяє виявляти проблеми, ризики та можливості для розвитку.

2. Модернізація бізнес-моделі. Адаптація часто вимагає перегляду існуючих бізнес-моделей. Це може включати перехід на клієнтоцентричний підхід, впровадження нових продуктів чи послуг, диверсифікацію бізнесу або використання цифрових платформ для забезпечення більшої гнучкості та ефективності.

3. Впровадження інноваційних технологій. Технологічні інновації є ключовим фактором адаптації. Це включає автоматизацію виробничих та

управлінських процесів, інтеграцію цифрових інструментів (CRM, ERP-систем), впровадження великих даних (Big Data) для прийняття рішень та розробку нових каналів взаємодії з клієнтами.

4. Розвиток людського капіталу. Навчання та розвиток персоналу є важливим елементом адаптації. Це включає підвищення кваліфікації працівників, розвиток цифрових компетенцій, управління змінами та створення умов для залучення талановитих фахівців.

5. Управління ризиками. В умовах мінливого середовища підприємства стикаються з різноманітними ризиками, такими як економічна нестабільність, кіберзагрози та зміни в законодавстві. Для їх мінімізації необхідно розробляти та впроваджувати ефективні стратегії управління ризиками, включаючи створення резервів, страхування активів та впровадження політики інформаційної безпеки.

6. Формування партнерств та співпраці. В умовах глобалізації співпраця з іншими підприємствами, організаціями чи державними структурами може сприяти підвищенню адаптивності. Це включає спільні проєкти, обмін ресурсами, спільні інноваційні дослідження чи створення кластерів.

Впровадження цих механізмів дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, але й активно використовувати їх як можливості для зростання. Такий підхід сприяє довгостроковій стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах сучасного динамічного середовища (табл. 3.1). Цифровізація бізнес-процесів є ключовим трендом сучасного економічного розвитку, що сприяє інноваційному зростанню, підвищенню ефективності виробничих процесів і покращенню взаємодії між підприємствами та споживачами. На глобальному рівні цифрова трансформація дозволяє оптимізувати бізнес-моделі, забезпечувати швидкий доступ до ринків, знижувати транзакційні витрати та розширювати можливості для малих і середніх підприємств. У той же час, впровадження цифрових технологій вимагає значних інвестицій у технічну базу, навчання персоналу та адаптацію до нових викликів, таких як технологічне безробіття і питання кібербезпеки. Українські підприємства стикаються зі значними викликами на шляху до цифрової трансформації, серед яких

основними є фінансові обмеження, недостатній рівень цифрової грамотності працівників і нерозвиненість інфраструктури.

Таблиця 3.1 Характеристика механізмів адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі

Механізм	Опис	Приклади практичного застосування
Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища	Регулярний аналіз ринкових, економічних та внутрішніх факторів для виявлення ризиків і можливостей.	Проведення SWOT-аналізу, аналіз конкурентів, моніторинг змін у законодавстві.
Модернізація бізнес-моделі	Оновлення стратегії та операційних процесів для забезпечення більшої гнучкості та ефективності.	Впровадження клієнтоцентричних підходів, розширення асортименту продукції, диверсифікація джерел доходів.
Впровадження інноваційних технологій	Використання сучасних технологій для оптимізації виробничих та управлінських процесів.	Автоматизація виробництва, використання ERP-систем, аналіз великих даних (Big Data) для прогнозування попиту.
Розвиток людського капіталу	Навчання персоналу та розвиток їхніх компетенцій для забезпечення відповідності вимогам змінюваного середовища.	Проведення тренінгів для працівників, підвищення кваліфікації в сфері цифрових технологій, програми мотивації для залучення талантів.
Управління ризиками	Ідентифікація та мінімізація потенційних загроз, які можуть вплинути на діяльність підприємства.	Впровадження системи кібербезпеки, страхування активів, створення резервного капіталу для кризових ситуацій.
Формування партнерств та співпраці	Спільна робота з іншими компаніями чи організаціями для обміну досвідом, ресурсами та досягнення синергії.	Участь у бізнес-кластерах, спільні дослідження з університетами, партнерства з міжнародними компаніями для виходу на нові ринки.

Однак подолання цих перешкод відкриває значні можливості для підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та виходу на міжнародні ринки. Національні стратегії цифровізації, такі як інтеграція цифрових технологій у виробничі процеси, розвиток інноваційних технологій, інвестиції в людський капітал та створення сучасної цифрової інфраструктури, є ключовими для досягнення стійкого економічного зростання. В умовах глобалізації та швидкої еволюції технологій цифрова трансформація є не лише засобом адаптації до сучасних економічних викликів, але й важливою складовою

стратегії розвитку підприємств та економічних систем. Вона формує основи для інноваційного прогресу, сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності, водночас створюючи нові перспективи для економіки, бізнесу та суспільства. Міжнародний досвід показує, що успішна адаптація підприємств базується на системному підході, який включає цифровізацію, модернізацію виробничих процесів, розвиток людського капіталу та гнучке управління ризиками. Для українських підприємств важливо враховувати ці підходи при розробці власних стратегій адаптації, адаптуючи їх до локальних умов. Адаптація підприємства до мінливих умов є необхідним інструментом для забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасного динамічного ринкового середовища. Впровадження адаптаційних механізмів, таких як аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, модернізація бізнес-моделей, інтеграція інноваційних технологій, розвиток людського капіталу та управління ризиками, дозволяє підприємствам не лише ефективно реагувати на виклики, але й використовувати їх як можливості для зростання. Міжнародний досвід свідчить, що адаптація є ключовим фактором довгострокового успіху підприємств у таких країнах, як Сінгапур, Німеччина, США та Японія. Ці країни демонструють, як впровадження сучасних підходів до управління, орієнтованих на цифровізацію, гнучкість і інновації, дозволяє бізнесу успішно функціонувати навіть у складних економічних умовах. Для українських підприємств адаптація є особливо актуальною через необхідність врахування локальних викликів, таких як економічна нестабільність, технологічне відставання та обмежені ресурси. Попри ці труднощі, впровадження системного підходу до адаптації відкриває значні можливості для підвищення продуктивності, виходу на нові ринки, покращення взаємодії з клієнтами та створення стійкої бізнес-моделі.

Таким чином, адаптація підприємства є не лише відповіддю на зовнішні зміни, але й важливим стратегічним кроком для забезпечення його розвитку та успіху у глобальному конкурентному середовищі. Це вимагає постійних інвестицій у технології, персонал і бізнес-процеси, а також готовності до змін, що забезпечить підприємствам нові можливості для зростання та інновацій.

3.2 Управління ризиками підприємницької діяльності для забезпечення стійкості

Управління ризиками підприємницької діяльності для забезпечення стійкості передбачає впровадження комплексних стратегій, спрямованих на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію впливу негативних факторів. Це включає диверсифікацію джерел постачання, створення фінансових резервів, оптимізацію бізнес-процесів, застосування сучасних технологій для підвищення ефективності та розробку кризових планів. Важливим аспектом є також моніторинг зовнішнього середовища та гнучке реагування на зміни для забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємства. Для ефективного управління ризиками господарської діяльності підприємству необхідно:

- 1) Створити систему управління ризиками, яка повинна включати в себе всі необхідні процеси та процедури, які дозволяють ефективно управляти ризиками.

- 2) Забезпечити наявність кваліфікованих фахівців у сфері управління ризиками, оскільки фахівці повинні мати необхідні знання та досвід для ефективного управління ризиками.

- 3) Підтримувати систему управління ризиками в актуальному стані. Система управління ризиками повинна постійно переглядатися та вдосконалюватися відповідно до змін в середовищі, в якому функціонує підприємство.

Засоби управління ризиками на підприємстві формують складний комплекс інструментів та методів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, мінімізацію та моніторинг ризиків, які можуть впливати на досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей комплекс включає страхування, диверсифікацію діяльності, впровадження резервних систем, фінансове планування, створення кризових планів та навчання персоналу. Інструменти управління ризиками дозволяють не лише знизити вразливість бізнесу до

зовнішніх і внутрішніх загроз, але й забезпечити стійкість і гнучкість у мінливих ринкових умовах (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Засоби управління ризиками на підприємстві

Управління ризиками господарської діяльності є складним і багатогранним завданням. Однак, ефективне управління ризиками дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити її стабільне функціонування. Управління ризиками є важливою частиною господарської діяльності підприємства. Ефективне управління ризиками допомагає підприємству знизити можливі втрати, оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність своєї діяльності. Для цього необхідно постійно вдосконалювати систему управління ризиками, враховуючи специфіку діяльності підприємства та змінювані умови зовнішнього середовища.

Управління ризиками є невід'ємною складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища. Через впровадження стратегій зниження ризиків, підприємства можуть уникати потенційних загроз, максимізувати можливості та забезпечити стабільність своєї діяльності. Серед ключових шляхів зниження ризиків виділяються системний аналіз ризиків, розробка та впровадження стратегій запобігання, а також постійний моніторинг та корекція стратегій управління ризиками. Важливо також враховувати специфіку галузі, в якій працює підприємство, та гнучко адаптувати стратегії управління ризиками до конкретних умов. Зрозуміння й управління ризиками є ключовими елементами успішного ведення бізнесу, що дозволяє підприємствам підтримувати стійкість, конкурентоспроможність та забезпечує їхню довгострокову стабільність на ринку. В попередньому розділі обґрунтовано стратегію прийняття ризиків для ПП «Сервіс-Тір», оскільки керівництво усвідомлює існування певних ризиків, їх ймовірність та вплив, і готове функціонувати в умовах цих загроз. Реалізація такої стратегії передбачає підготовку та адаптацію до ризиків через моніторинг, гнучкість бізнес-процесів і створення фінансових та організаційних резервів. На рис. 3.4 наведено рекомендації для ефективного впровадження цієї стратегії. Для ефективного впровадження стратегії прийняття ризиків та адаптації до них необхідно реалізувати наступні заходи:

1. Забезпечення моніторингу ризиків на постійній основі.

- розробка системи раннього попередження. Підприємству необхідно впровадити інструменти для постійного відстеження ключових зовнішніх і внутрішніх ризиків, таких як економічні показники, політична ситуація, стан конкуренції.

- регулярний аналіз середовища. Здійснювати періодичну оцінку економічних, соціальних та технічних умов для визначення потенційних змін, які можуть вплинути на бізнес.

– автоматизація моніторингу. Використовувати спеціалізовані програми для моніторингу ризиків, зокрема в сфері фінансів (коливання валютних курсів) і клієнтської активності.



Рисунок 3.4 Напрями реалізації стратегії прийняття ризиків ПП «Сервіс-Тір»

Для досягнення поставлених цілей щодо моніторингу ризиків необхідно запровадити регулярну підготовку аналітичних звітів щодо ринкових ризиків та призначити відповідальну особу або команду для моніторингу ключових загроз.

2. Адаптація бізнес-процесів.

– гнучкість у ціноутворенні. В умовах валютних коливань чи економічної нестабільності необхідно адаптувати цінову політику. Наприклад, впроваджувати механізми коригування цін на послуги залежно від зміни витрат на запчастини.

– диверсифікація постачальників. Підприємству слід мати кілька надійних постачальників запчастин і витратних матеріалів для уникнення залежності від одного джерела.

- забезпечення операційної резервності. Наявність резервів обладнання та інструментів дозволить уникнути простоїв у разі поломок.

Для досягнення поставлених цілей варто зосередити увагу на розробці динамічної системи ціноутворення, яка враховує зміни витрат, домовитися з кількома постачальниками для гнучкого управління закупівлями.

3. Створення фінансових резервів.

- формування резервного фонду. Частину прибутку підприємство повинно виділяти в спеціальний фонд для покриття непередбачених витрат (наприклад, ремонт обладнання, підвищення цін на паливо).

- хеджування валютних ризиків. Якщо підприємство залежить від імпорتنих запчастин, варто використовувати фінансові інструменти для страхування від валютних ризиків.

- контроль дебіторської заборгованості. Зменшення кількості прострочених платежів допоможе покращити фінансову стійкість.

Основними заходами, які необхідно реалізувати для досягнення поставлених цілей є запровадження політики накопичення резервів у розмірі не менше 10–15% чистого прибутку, налагодження системи стимулювання клієнтів для своєчасної оплати послуг.

5. Інвестування в навчання та розвиток персоналу.

- Розвиток компетенцій: Регулярне навчання персоналу новим технологіям і методам роботи дозволить адаптуватися до змін на ринку.

- Мотивація працівників: Впровадити систему бонусів та заохочень за результативність у роботі, що знижує ризики втрати цінних кадрів.

Необхідно організувати курси підвищення кваліфікації для ключових працівників, запровадити прозору систему оцінки результатів роботи та преміювання. Запропоновані напрями реалізації стратегії прийняття ризиків для ПП «Сервіс-Тір» дозволять підвищити ефективність функціонування в умовах ризиків, зменшуючи їх негативний вплив на операційну діяльність. Стратегія прийняття ризиків дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним, адаптивним і фінансово стабільним навіть у нестабільному бізнес-середовищі.

3.3 Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів підприємства як інструмент підвищення його стійкості в умовах ризику

Іще одним важливим механізмом вдосконалення управління ризиками є оптимізація внутрішніх бізнес-процесів підприємства на основі інтеграції ризик-менеджменту в усі ключові аспекти діяльності. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується постійною зміною технологій, динамічними ринковими умовами та численними зовнішніми ризиками. В умовах глобалізації та економічної невизначеності важливого значення набуває оптимізація внутрішніх бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності, адаптивності та стійкості підприємства. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє підприємствам зменшувати операційні витрати, підвищувати продуктивність праці, забезпечувати кращу координацію між структурними підрозділами та своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Особливо актуальним є впровадження інструментів аналітики даних, автоматизації та цифровізації для управління ризиками та забезпечення стійкості до зовнішніх потрясінь.

Аналіз оптимізації внутрішніх бізнес-процесів як основи стійкості підприємства дозволить визначити ключові підходи до вдосконалення процесів та оцінки їхнього впливу на функціонування організацій в умовах ризиків та невизначеності. Оптимізація бізнес-процесів передбачає реорганізацію або вдосконалення операційних, управлінських та підтримувальних процесів підприємства для досягнення більшої ефективності. Теоретична база включає методології реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), підходи бережливого виробництва (Lean), а також концепції управління якістю (TQM).

Для українських підприємств в умовах турбулентного середовища важливим є:

- Адаптація процесів до змін у законодавстві та макроекономічному середовищі.
- Впровадження технологій цифрового моніторингу та аналітики ризиків.

- Формування корпоративної культури, спрямованої на інновації та швидке реагування на зміни.

Перевагами оптимізації є зниження витрат, зменшення дублювання функцій, підвищення прозорості операцій та краща інтеграція процесів. Водночас викликами залишаються значні витрати на впровадження змін, недостатня кваліфікація працівників та потреба в систематичному управлінні змінами.

В умовах невизначеності та економічних криз внутрішні бізнес-процеси відіграють ключову роль у зниженні ризиків. Підприємства, які використовують цифрові інструменти аналізу даних, отримують змогу краще прогнозувати ризики та адаптуватися до змін. Впровадження ERP-систем дозволяє інтегрувати управлінські, фінансові та операційні процеси для забезпечення ефективності. Використання аналітичних платформ на базі великих даних (Big Data) дає змогу прогнозувати ризики і оптимізувати рішення. Створення центрів обробки даних для забезпечення швидкого прийняття управлінських рішень.

Підприємства, які реалізують стратегії оптимізації, можуть використовувати такі інструменти:

- Моделювання процесів для визначення вузьких місць та надлишкових витрат.

- Аутсорсинг нефункціональних процесів, що дозволяє зосередитися на ключових компетенціях.

- Використання цифрових платформ, таких як CRM та SCM, для покращення взаємодії з клієнтами і постачальниками.

Національні компанії, які ефективно впровадили ці інструменти, досягають більшої адаптивності та конкурентоспроможності. Наприклад, агропромисловий сектор України активно інтегрує цифрові рішення для зменшення логістичних витрат.

Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів є стратегічним інструментом для підвищення стійкості підприємств в умовах ризику та невизначеності. Її реалізація дозволяє підприємствам зменшувати операційні витрати, підвищувати

ефективність та швидко адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Українські компанії можуть досягти стійкості, активно впроваджуючи сучасні цифрові технології, підвищуючи рівень кваліфікації персоналу та застосовуючи інноваційні підходи до управління.

Обґрунтуємо доцільність впровадження системи Odoo в діяльність ПП «Сервіс-Тір», що дозволить оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та підвищити ефективність управління клієнтами, запасами, фінансовими операціями та комунікацією між відділами в рамках стратегії прийняття ризиків. В табл. 3.2 представлена інформація щодо вартості впровадження системи Odoo.

Таблиця 3.2 Порівняльна характеристика тарифних планів Odoo

Тарифний план	Вартість	Що включено?	Кому підійде?
One App Free	Безкоштовно	Одна програма на вибір (наприклад, CRM, облік або HR). Необмежена кількість користувачів. Хостинг у хмарі (Odoo Online).	Малим компаніям, які хочуть почати з однієї програми без додаткових витрат.
Standard	11.90 €/користувач	Усі програми (CRM, інвентаризація, електронна комерція тощо). Хмарний хостинг. Щоденні резервні копії. Технічна підтримка.	Середнім компаніям, які не потребують складної кастомізації або спеціальних інтеграцій.
Custom	22.40 €/користувач	Усі програми + можливість кастомізації. Підтримка багатокomпаній. Доступ до Odoo Studio для налаштування модулів. API для інтеграцій.	Бізнесу, який потребує глибокої адаптації системи до власних процесів (наприклад, великі компанії).
Individual	17.90 €/користувач	Повністю персоналізоване рішення. Гнучке налаштування функціоналу та інтеграції. Виділений менеджер проекту. Особисті консультації та тренінги.	Великому бізнесу з унікальними потребами або галузевими специфікаціями (наприклад, корпорації, державні установи).

Крім того, компанія надає додаткові послуги:

1. Пакети впровадження (Success Packs): Starter (4 години консультацій): від 533.60 €. Basic (25 годин): 2815.20 €. Standard (50 годин): 5474.00 €. Pro (до 200 годин): 19550.00 €.

2. Додаткові витрати: Хостинг на Odoo.sh для кастомних рішень (оплачується окремо). Кредити на In-App покупки (наприклад, SMS, автозаповнення контактів, AI для обробки рахунків). Підтримка кастомного коду: вартість залежить від складності рішень.

3. Типи розгортання: Odoo Online: стандартний хмарний хостинг із легким доступом до всіх програм. Odoo.sh: для розробки та впровадження кастомних модулів. On-premise: для компаній, що мають власну серверну інфраструктуру.

Підприємство отримає наступні переваги впровадження Odoo:

- Оптимізація бізнес-процесів. Автоматизація управління замовленнями, обліку запасів і фінансових операцій зменшить навантаження на персонал і покращить якість обслуговування.

- Поліпшення клієнтоорієнтованості. Використання CRM допоможе краще взаємодіяти з клієнтами, аналізувати їхні потреби та пропонувати персоналізовані послуги.

- Ефективність управління. Інтеграція даних з усіх відділів дозволить керівництву приймати більш обґрунтовані рішення.

- Гнучкість і масштабованість. Odoo дозволяє додавати нові модулі у міру розвитку бізнесу.

На основі аналізу тарифних планів та додаткових послуг Odoo, можна запропонувати оптимальну стратегію для впровадження системи в діяльність ПП «Сервіс-Тір», враховуючи розмір підприємства, поточні потреби та бюджет.

1. Рекомендований тарифний план. Для ПП «Сервіс-Тір» оптимальним вибором є тарифний план Standard (11.90 €/користувач), оскільки він пропонує:

- Повний доступ до всіх програм (CRM, інвентаризація, облік тощо), що відповідає потребам управління клієнтами, запасами та фінансами.

- Хмарний хостинг, що забезпечує легкий доступ до системи без необхідності інвестицій у серверне обладнання.

- Щоденні резервні копії, які гарантують безпеку даних.

- Технічну підтримку, важливу для швидкого вирішення проблем.

Тарифний план підійде для підприємства середнього розміру, яке не потребує складної кастомізації.

2. Додаткові послуги. Щоб налаштувати систему відповідно до потреб підприємства, рекомендується придбати пакет впровадження Basic (25 годин консультацій, 2815.20 €), який включає:

- Налаштування основних модулів (наприклад, CRM, інвентаризація, бухгалтерія).
- Навчання співробітників для ефективного використання функціоналу системи.
- Консультації щодо оптимізації бізнес-процесів.

Якщо виникне потреба в розширеній підтримці чи інтеграціях, можна перейти на Standard Pack (50 годин).

3. Тип розгортання. Для ПП «Сервіс-Тір» найбільш доцільним є Odoo Online, оскільки:

- Це найшвидший спосіб розпочати роботу із системою без витрат на інфраструктуру.
- Простий доступ до всіх модулів з мінімальною технічною підтримкою.
- Зручне масштабування за рахунок додавання нових модулів.

4. Орієнтовні витрати

– Щомісячна вартість користування для 10 користувачів (Standard): 119 €/місяць.

– Пакет впровадження Basic: 2815.20 € (одноразово).

– Можливі додаткові витрати: хостинг, кредити на In-App покупки.

Слід розпочати з базового функціоналу (CRM, інвентаризація) та поступово додавати нові модулі. Включити співробітників у процес впровадження, забезпечивши їх навчання. Регулярно аналізувати результати автоматизації, щоб оцінити ефективність і визначити потребу в розширенні функціоналу. Це рішення дозволить ПП «Сервіс-Тір» підвищити ефективність

управління, оптимізувати ресурси та зміцнити конкурентні позиції на ринку обслуговування вантажного транспорту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Обґрунтування економічної ефективності впровадження Odoo

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна, тис. грн
Чистий дохід, тис. грн	1 079,10	383,4	383,4	500,0	+116,6
Собівартість реалізації	933,7	437,1	437,1	400,0	-37,1
Фінансовий результат	42,6	-53,7	-53,7	100,0	+153,7

Впровадження системи Odoo дозволить підприємству збільшити чистий дохід за рахунок автоматизації бізнес-процесів, покращення обслуговування клієнтів та оптимізації роботи з замовленнями. Прогнозоване зростання доходу становить 116,6 тис. грн, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Завдяки впровадженню автоматизованої системи обліку запасів і витрат, очікується скорочення собівартості реалізації на 37,1 тис. грн. Це дозволить ефективніше використовувати ресурси та мінімізувати втрати. Таким чином, впровадження системи Odoo окупиться за короткий період завдяки скороченню витрат, збільшенню прибутковості та підвищенню операційної ефективності. Odoo забезпечить інтеграцію ключових бізнес-функцій (CRM, облік, управління запасами), що скоротить час на управлінські операції, спростить комунікацію між підрозділами та підвищить продуктивність персоналу. Впровадження системи Odoo є доцільним і економічно вигідним рішенням для ПП «Сервіс-Тір». Це дозволить підприємству оптимізувати операційні процеси, покращити фінансові показники та зміцнити позиції на ринку обслуговування вантажного транспорту.

Висновки за третім розділом.

Описано методи та моделі, які дозволяють адаптувати діяльність підприємства до умов невизначеності. Використання матричних підходів для оцінки ризиків і побудови стратегій реагування дозволяє систематизувати й структурувати інформацію про можливі загрози та їхні наслідки для

підприємства. Це дає змогу ідентифікувати ключові ризики; пріоритетизувати ризики; забезпечити гнучкість у прийнятті рішень: Матричні підходи дозволяють швидко адаптувати стратегії до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що є важливим у нестабільних економічних умовах. Визначення рівня ризиків і можливих варіантів їхнього впливу сприяє більш обґрунтованому й осмисленому прийняттю стратегічних рішень на рівні менеджменту.

Таким чином, матричні підходи забезпечують підприємствам інструменти для більш точного планування, управління ризиками та прийняття стратегічних рішень у відповідь на потенційні загрози.

Обґрунтовано важливість інтеграції сучасних технологій і автоматизованих систем для моніторингу ризиків, а також залучення аналітичних моделей для прогнозування можливих сценаріїв.

Приділено увагу впровадженню гнучких організаційних структур, що забезпечують оперативне реагування на зовнішні зміни, зокрема на макроекономічні та політичні фактори.

Проаналізовано способи оптимального використання наявних ресурсів і адаптації інвестиційної політики під впливом зовнішніх чинників.

Обґрунтовано економічну ефективність впровадження Odoo у діяльність підприємства, що сприятиме оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства як інструмент підвищення його стійкості в умовах ризику.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто сутність і значення стійкості підприємницької діяльності, яка є ключовим фактором довгострокового розвитку та виживання бізнесу в умовах глобальної конкуренції. Наголошено, що для комплексної оцінки стійкості підприємства важливо враховувати як кількісні, так і якісні характеристики, які відображають здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати наявні ресурси.

Підвищення стійкості підприємств є важливим елементом їх успішного функціонування в умовах нестабільного економічного середовища та ризику, що передбачає послідовну реалізацію етапів управління ризиками підприємницької діяльності. Обґрунтовано роль стійкості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємницької діяльності, яка проявляється у тісному зв'язку між видами стійкості та конкурентоспроможністю підприємства. Виокремлено фактори впливу невизначеності та ризику на підприємницьку діяльність. Зазначено, що фінансові ризики є однією з найбільш складних категорій, які пов'язані з господарською діяльністю підприємства. Саме тому теорією та практикою сформовано дієві методи зниження підприємницьких ризиків, зокрема: ідентифікацію, оцінку, планування заходів з їх мінімізації та контроль.

У другому розділі кваліфікаційної роботи подана характеристика напрямів діяльності ПП «Сервіс-Тір», яке надає послуги з обслуговування та ремонту вантажних автомобілів. Встановлено основні переваги підприємства та охарактеризована цільова аудиторія споживачів послуг. Проведено конкурентний аналіз ПП «Сервіс-Тір», в результаті якого встановлено, що підприємство має низку конкурентів у межах міста Харків. Основними конкурентними перевагами досліджуваного підприємства є: швидкість обслуговування, досвідчена команда спеціалістів, зручне розташування, широкий спектр послуг, наявність сайту та форми оберненого зв'язку для зручності замовників. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що підприємство зазнає значних негативних впливів, пов'язаних з зовнішньою нестабільністю та внутрішньою невизначеністю.

Обґрунтовано стратегічні альтернативи розвитку ПП «Сервіс-Тір» в умовах невизначеності та ризику. Аналіз фінансового стану ПП «Сервіс-Тір» показав негативну динаміку протягом досліджуваного періоду та погіршення фінансової стабільності. Це вимагає регулярного моніторингу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та виявлення ризиків, пов'язаних з його діяльністю та їх мінімізацією. Проведено оцінку ризиків та наслідки їх вплив на діяльність ПП «Сервіс-Тір». Побудовано матрицю ризиків (ймовірність $\times$ вплив), яка дозволила візуалізувати рівень загрози кожного ризику та визначити пріоритетність їхнього управління. Особливої уваги та першочергового реагування потребують наступні ризики: політична нестабільність, помилкова стратегія розвитку, фінансовий стан. Рекомендовано підприємству обрати стратегію прийняття ризиків, в рамках якої на основі постійного моніторингу динаміки кризових явищ, сформувані дієвий механізм адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Впровадження механізмів адаптації підприємства до мінливих умов для забезпечення стійкості передбачає встановлення переваг та перешкод під час пристосування підприємства до поточних умов. Характеристика механізмів адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі дозволяє обрати ефективні інструменти досягнення поставлених цілей. Підприємство обирає засоби управління ризиками в залежності від специфіки галузі, в якій працює підприємство, та необхідності гнучко адаптувати стратегії управління ризиками до конкретних умов. Для ефективного впровадження стратегії прийняття ризиків та адаптації до них в роботі обґрунтовано необхідність реалізації наступних заходів: розробка системи раннього попередження; оптимізація бізнес-процесів; створення фінансових резервів; навчання та розвиток персоналу. Іще одним важливим механізмом вдосконалення управління ризиками є оптимізація внутрішніх бізнес-процесів за рахунок впровадження сучасних інформаційних систем. В роботі обґрунтовано економічну ефективність впровадження інформаційної системи Odoo, яка дозволить підприємству збільшити чистий дохід за рахунок автоматизації бізнес-процесів, покращення обслуговування клієнтів та оптимізації роботи з замовленнями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко С. М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові. Ефективна економіка № 5, 2020 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350>
2. Чепка В.В., Матяш О.К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу Економіка та суспільство. 2017. Вип. 12. С. 649–653. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/107.pdf.
3. Башнянин Г. І., Лінтур Г.І. Фінансова стійкість суб'єктів господарювання та шляхи її покращення. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 2. С. 98101.
4. Крисько Ж. В. Підходи до визначення та оцінки стратегічної стійкості. Українська наука: минуле сучасне, майбутнє. 2016. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23891/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>
5. Our World in Data. Аналітичний ресурс глобальної статистики. URL: <https://ourworldindata.org/> (дата звернення: 29.11.2024).
6. Давидова К.Ю., Величко К.Ю., Печенка О.І. Транснаціональні корпорації. Харків: Видавництво «Форт». 2018. 175 с.
7. Тарасюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. АГРОСВІТ. № 17. 2019. 70–78 С.
8. Кіпа Д.В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 9. 322–329 с.
9. Куліш Г.П. Фінансовий потенціал підприємства та його роль в умовах нестабільності економіки. Статистика України. 2017. № 1. 29–35 с.
10. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально–методичний посібник. Івано–Франківськ: Видавництво «Фоліант». 2012. 102 с.
11. Michael Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press. 1980. 397 с.

12. Kevin Lane Keller. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. New York: Global edition. 2013. 600 с.
13. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005.
14. Брехаря С. Етапи становлення корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/brecharia_etapy.pdf (дата звернення: 20.11.2024)
15. Беспалько О. Про виклики та перспективи корпоративної соціальної відповідальності в Україні. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/pro-vyklyky-ta-perspektyvy-korporatyvnoyi-soczialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini/>
16. David Aaker. Developing Business Strategies. New York: Wiley. 2001. 352 с.
17. Clayton M. Christensen. The Innovator's Dilemma. USA: harpercollins 1997. 252 с.
18. Geoffrey A. Moore. Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers. USA: harpercollins 1991. 256 с.
19. Malcolm mcdonald. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. USA: Paperback. 2002. 496 с.
20. Ареф'єва О. В. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: Монографія: ФОП Маслаков, 2018. – 364 стор.
21. Гринкевич С. С., Беньо Ю. І. Ю. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, №10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-05/2023-10-04-05>
22. Електронний ресурс: Аналіз конкурентоспроможності підприємства. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/723209/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%203.pdf

23. Електронний ресурс: сутність економічної стійкості підприємств та її складові. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350>
24. Коваленко Н. В. Вплив підвищення економічної стійкості промислових підприємств на їх конкурентоспроможність в умовах економічної кризи. Вісник Запорізького національного університету, 2010, С. 22-26. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek6-2-2010-PDF/022-26.pdf
25. Маслюк О. В. Економічна стійкість як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємств машинобудування. Дисертація, Суми, 2018 URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/67424/1/diss_Masliuk.pdf
26. Хахалєв Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. Modeling the development of the economic systems, 2024, С. 145–151
27. Балахініна А. В. Управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. Управління розвитком. 2011. № 20. С. 159–163.
28. Гнилицька Л. В. Інформаційне забезпечення ризиками підприємницької діяльності: облікові аспекти. Економічні інновації. 2014. № 57. С. 88–100.
29. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.
30. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України. 2012. Вип. 1(8). С. 446–452.
31. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. Наукові праці НДФІ. 2018. № 4 (85). С. 17–29.
32. Іщенко І. С. Ризики інвестиційних проектів. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 5 (90). С. 91–98.
33. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1 (53). С. 44–52.

34. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки. 2008. № 6. Т. 1. С. 105–108.

35. Михаленко О.В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 6. С. 144–147.

36. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 3(7). С. 74–79.

37. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.

38. Кривобок, К. В. (2016). Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. Економіка та суспільство, (14), 412–418. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf

39. Зайцева, О. І., Жосан, Г. В., & Бетіна, В. О. (2018). Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. Бізнес Інформ, (3), 348–353. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-3_0-pages-348_353.pdf

40. Літвинчук, І. (2019). Механізми адаптації підприємства до змін в зовнішньому оточенні. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 93–97. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35866/1/93.pdf>

41. Ткаченко, Н. В. (2016). Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища. Проблеми економіки, (3), 206–211. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-3_0-pages-206_211.pdf

42. Савченко, С., & Нікітін, В. (2023). Вплив цифровізації економіки на діяльність виробничих компаній. Матеріали міжнародної науково-практичної

конференції, 886–890. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/886>

43. Панасюк, В. М. (2020). Інформатизація та цифровізація: тенденції та напрями розвитку в Україні. Інтелект XXI, (1), 29–34. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/29.pdf

44. Андрійв, Н. М. (2022). Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. Економіка та держава, (4), 81–85. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/81.pdf

45. Любохинець, Л. С. (2019). Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, (4), 213–218. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/8202>

46. Амеліна, Н. К., Комчатних, О. В., & Левіщенко, О. С. (2024). Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. Академічний огляд, (1), 143–150. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1432>

47. Черниш, Н. О. (2023). Впровадження адаптаційних стратегій в умовах кризи: досвід українських підприємств. Економічна наука, (1), 33–48. URL: https://ukreconomy.org/adaptation_ukraine

48. Скорик, М., & Мискін, Ю. Ризикоорієнтоване управління в системі контролю трансфертного ціноутворення компанії. Mechanism of an Economic Regulation, (1 (103). 2024. С. 46-50. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.07>

49. Овдіюк О. М., Ткачук О. В. Управління ризиком в підприємницькій діяльності туристичної індустрії. «Ефективна економіка». № 8. 2024. URL: http://eprints.zu.edu.ua/40929/1/%d0%9e%d0%b2%d0%b4%d1%96%d1%8e%d0%ba_%d0%a2%d0%ba%d0%b0%d1%87%d1%83%d0%ba.pdf

50. Овдіюк О. М. Теорія та методологія управління ризиком в підприємницькій діяльності. Ефективна економіка. 2024. № 4. С. 1-15. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3539>

51. Лучко М., Григорук А., Литвин Л. До питання аналізу комерційних та маркетингових ризиків: теоретичний аспект. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2021. Том 72. № 5. С. 53–63.
52. Хвесик М. А. Антикризове управління економічною безпекою в контексті викликів фінансово-економічної глобалізації (державний та регіональний виміри) : [монографія] / М. А. Хвесик. Київ, 2010. 309 с.
53. Рябченко І. М. Удосконалення методичних підходів до ціноутворення на вітчизняних промислових підприємствах з урахуванням вимог ринку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 398–403.
54. Савченко О. В., Марцінко Д. В. Аналіз методів ціноутворення та перспектив їх застосування. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 4. С. 304–308.
55. Буторіна В. Б., Свідер О. П. Аналіз маркетингових цінових стратегій підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2021. С. 61-69. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/49-2021/13.pdf>
56. Горлова О. П. Теоретичні засади оцінки впливу динаміки цін на фінансову стійкість підприємств у ланцюгу поставок. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 20 (2 (48)). 2021. С. 198–212. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243705](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243705)
57. Рубан А. П. Фінансова стійкість підприємства. URL: <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/handle/787878787/6183>
58. Поддєрьогін А. М., Наумова Л. Ю. Фінансова стійкість підприємств в економіці України: монографія. Київ: КНЕУ, 2011.
59. Чепка В. В., Матяш О. К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 649-655.
60. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 4. С. 7-16.
61. Микитюк, П. П., Крисько, Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна, О. Ф., Микитюк, Ю. І., Микитюк, В. П. Інноваційний розвиток підприємства.

Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 320 с.

62. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 2019. 387 p.