

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент

Тетяна РЯБОВОЛИК

«13» червня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№12 від «13» червня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Удосконалення системи стратегічного менеджменту
підприємства в умовах невизначеності оточуючого середовища»**

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Кошелєв Антон Васильович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц. Немченко Т.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	6
1.1. Сутність стратегічного менеджменту організації в умовах невизначеності	6
1.2. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності	9
1.3. Загальні засади формування системи стратегічного менеджменту підприємства в умовах невизначеності	13
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕВАГ	18
2.1. Характеристика господарювання ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»	18
2.2. Аналіз фінансових показників діяльності ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»	23
2.3. Стратегічний аналіз ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»	28
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РИЗИКІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ОТОЧУЮЧОГО СЕРЕДОВИЩА	34
3.1. Вибір стратегії ризик-менеджменту ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»	32
3.2. Формування системи стратегічного управління ризиками ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»	45
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Сучасні підприємства функціонують в умовах стрімкої турбулентності, коли зовнішнє середовище характеризується високим рівнем невизначеності, складністю, мінливістю та нестабільністю. Це вимагає оновлення підходів до управління, що здатні забезпечити довгострокову життєздатність і конкурентоспроможність організації навіть в умовах зростаючих ризиків. Одним із ключових інструментів забезпечення адаптивності бізнесу до викликів динамічного ринку виступає стратегічне управління, що спирається на системний підхід, який враховує як внутрішні резерви, так і зовнішні загрози та можливості. Особливої актуальності ця проблема набуває в контексті функціонування українських підприємств у поствоєнний період, де питання стратегічної стабільності, гнучкості й ефективності управління стоять на передньому плані.

Питання формування результативної системи стратегічного менеджменту підприємств в умовах невизначеності та ризиковості оточуючого середовища знайшли своє відображення у працях багатьох українських вчених, зокрема таких як: Вовк В., Дорошенко В., Гречан А. П., Шатіло О. В., Немченко Т.А., Козлова І. М., Велика О. Ю, Козлов Н., Ревуцька А. О., Смолій Л. В., Халіна В., Абеленцев Є. та інші. В той же час важливість даного питання не зменшується із плином часу, що обумовлює актуальність обраної тематики для дослідження в кваліфікаційній роботі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вибудовування ефективної системи стратегічного менеджменту підприємств в умовах невизначеності, на прикладі діяльності ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД».

Завданнями дослідження є: уточнення сутності та особливостей стратегічного управління як концепції сучасного менеджменту; аналіз впливу чинників невизначеності на прийняття стратегічних рішень; дослідження поточного стану та стратегічних характеристик діяльності ПП

«УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»; удосконалення системи стратегічного управління підприємства з урахуванням ризиків зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством у контексті динамічних змін ринкового середовища.

Предметом дослідження виступають принципи, методи та інструменти формування ефективної системи стратегічного менеджменту в умовах невизначеності.

Методологічну основу дослідження становлять системний і комплексний підходи до управління організаціями, концепції стратегічного менеджменту, а також принципи стратегічного аналізу, планування і контролю. Використано методи ситуаційного, фінансово-економічного, SWOT- і PEST-аналізу, елементи логічного, порівняльного, графічного і структурного моделювання.

Теоретичну базу склали праці українських і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління, ризик-менеджменту, антикризового управління та організаційного розвитку, а також офіційні дані підприємства ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД».

Практична значущість роботи сутнісно полягає в тому, що сформовані в ході дослідження висновки та висловлені рекомендації можуть бути застосовані в безпосередній управлінській діяльності ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» задля підвищення його адаптивності, ринкової стійкості та результативності стратегічних ініціатив. Запропонована система стратегічного управління має потенціал до впровадження у подібних організаціях технічного постачання малого та середнього бізнесу.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох основних розділів розділи, висновків, списку літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність стратегічного менеджменту організації в умовах невизначеності

У сучасному стратегічному менеджменті не існує універсального підходу до формування стратегії, оскільки різні автори і дослідники пропонують власні інтерпретації та акценти, що впливають з багатогранності поняття «стратегія». Проте попри відмінності у формулюваннях, в усіх трактуваннях чітко простежуються ключові спільні елементи, які дозволяють сформулювати цілісне розуміння її сутності. Перш за все, стратегія розглядається як інструмент досягнення довгострокових орієнтирів, що включає місію, цілі та генеральну мету функціонування організації. Це передбачає, що стратегія — це не лише абстрактне бачення майбутнього, а конкретно окреслений напрямок руху підприємства. Другою важливою ознакою стратегії є її практична спрямованість: вона втілюється через прийняття послідовності рішень, формування курсу дій, розроблення планів і програм, які повинні забезпечити рух до визначених результатів. Йдеться про логічно обґрунтовану сукупність управлінських дій, що мають бути скоординовані в часі, просторі й ресурсному наповненні. Ще одним необхідним елементом будь-якої стратегії є раціональне й цільове використання ресурсів. Це охоплює як розподіл і перерозподіл наявних матеріальних, фінансових і людських ресурсів, так і планування їх розвитку, враховуючи науково-технічні можливості підприємства та його виробничо-збутовий потенціал. Стратегія, у цьому контексті, є інструментом ефективного ресурсного забезпечення досягнення цілей [16, 21].

На нашу думку, стратегію можна трактувати наявність як чіткого і глибоко обґрунтованого плану дій, спрямованого на реалізацію місії

підприємства та забезпечення його довгострокових конкурентних переваг через оптимальне розміщення, розвиток і координацію необхідних ресурсів.

Однак для успішного стратегічного планування необхідно враховувати фактор невизначеності, яка супроводжує будь-який управлінський процес. Тільки розуміння природи невизначеності, її джерел і механізмів впливу дозволяє сформулювати гнучку, адаптивну стратегію, яка буде дієвою навіть у мінливому та нестабільному середовищі. Отже, опанування концептуального змісту стратегії має супроводжуватись глибоким розумінням умов її реалізації в контексті постійної динаміки зовнішнього середовища [20].

У сучасному науковому та управлінському дискурсі зростає увага до феномена невизначеності, яка проявляється як результат динамічних змін у середовищі існування людини та організацій. Щоб краще зрозуміти природу невизначеності та знайти ефективні шляхи адаптації до неї, були сформульовані низка концептуальних підходів, які описують еволюцію суспільного контексту через певні моделі світосприйняття (див. рис. 1.1). [29] Кожна з таких моделей — SPOD, VUCA та BANI — відображає певний історичний період і супроводжується відповідним рівнем складності управлінських викликів. SPOD-світ, типовий для початку XX століття, розглядається як структура з чіткими формами і високою передбачуваністю, що нагадує агрегатний стан льоду: він стабільний, зрозумілий і піддається контролю. Водночас, із настанням глобальної турбулентності та технологічних проривів, виникла концепція VUCA, що символізує світ, подібний до води — гнучкий, рухомий, мінливий, де відбувається постійна трансформація. Найсучасніша модель BANI — сформована в умовах пандемії COVID-19 — порівнюється з парою або туманом, де взагалі втрачається чіткість, переважає нестабільність, виникає хаос і відсутність ясного орієнтиру [28].

Загалом, невизначеність розуміється як відсутність чітко визначених орієнтирів, що протиставляється повній передбачуваності або детермінізму. Саме тому сучасне стратегічне мислення все більше зміщується в бік пошуку

рішень у контексті нестабільності, де немає абсолютних гарантій, а успіх залежить від здатності реагувати на зміну середовища в режимі реального часу [29].

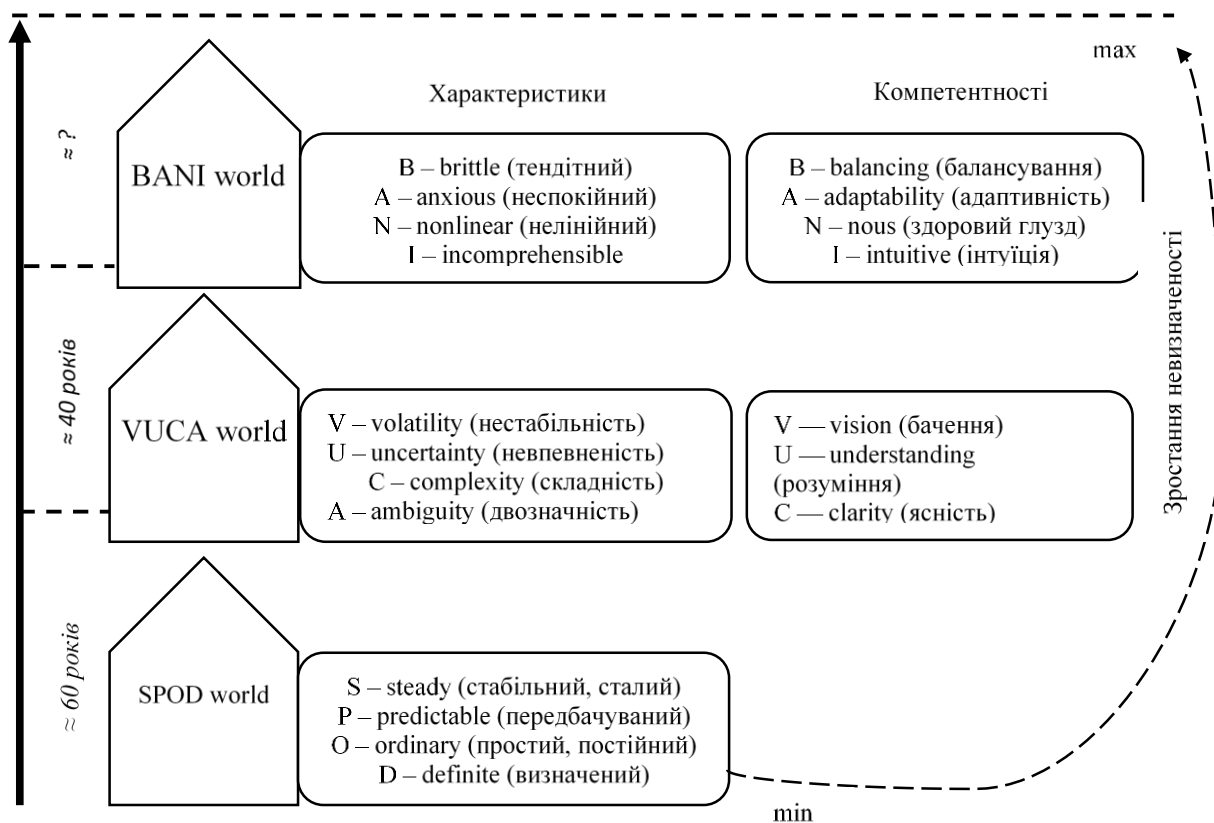


Рис. 1.1 - Зміна підходів до трактування невизначеності світоустрою

Джерело: [29]

Маємо зауважити на ключові особливості стратегічного управління. Так, стратегічне управління, як складна управлінська концепція, не зводиться до точного інструментарію для фіксації поточного стану підприємства чи його ринкової позиції. Його сутність полягає в прогностичному аналізі та описі якісних характеристик організації, що дозволяють окреслити її перспективи, потенціал адаптації до конкурентного середовища та здатність досягати довгострокового успіху. Таким чином, стратегічне управління фокусується не на фіксації статичних показників, а на виявленні ключових змінних, які визначають майбутнє підприємства. Окрім того, стратегічне управління не є сукупністю готових алгоритмів чи інструкцій — воно радше виступає як

управлінська філософія, яка передбачає залучення аналітичного мислення, глибоких теоретичних знань, а також здатності до інтуїтивного передбачення з боку управлінця. Це відображає творчий характер процесу формування стратегічних рішень, що не піддаються суворій регламентації [4, 8, 31].

Маємо підкреслити, що стратегічний менеджмент покликаний впливати не лише на зовнішні аспекти функціонування підприємства, а й на внутрішній мікроклімат. Зокрема, однією з його ключових цілей є формування сильної корпоративної культури, яка сприяє залученню працівників підприємства до процесу прийняття рішень, підтримує інклюзивність, гнучкість і взаємодію між усіма рівнями управління. Це дозволяє організації не лише ефективно координувати свої дії, а й адаптуватися до динамічних викликів. Однак варто зазначити, що реалізація повноцінної системи стратегічного управління потребує значних інвестицій — як фінансових, так і часових. Йдеться про безперервний процес моніторингу як зовнішнього середовища (ринку, регуляторних умов, конкурентного ландшафту), так і внутрішніх ресурсів та процесів, що вимагає регулярної розробки, оновлення та імплементації стратегії на всіх рівнях організації [4, 6, 13, 20].

1.2. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності

У сучасних умовах ухвалення стратегічних рішень для підприємств неминуче пов'язане з ризиками, які можуть призвести до несприятливих наслідків, зокрема до недосягнення запланованих цілей, зниження загального потенціалу розвитку, фінансових утрат або навіть загрози потрапляння в кризовий стан. Найнебезпечнішою ситуацією в стратегічному управлінні є необхідність здійснення вибору серед кількох альтернативних варіантів стратегії, коли немає чіткої впевненості в успішності жодної з них. В умовах невизначеності й високого ступеня ризику цей вибір потребує ретельного і

комплексного аналізу великого спектру можливих стратегій, що передбачає не лише вивчення потенційних результатів, а й оцінювання відповідних витрат, часових обмежень та перспектив.

Згідно з сучасною концепцією допустимого ризику, стратегічний вибір має ґрунтуватися на зваженому співвідношенні між очікуваними вигодами та необхідними витратами, доповненому критерієм своєчасності реалізації. Успішна зарубіжна практика свідчить про те, що провідні компанії в різних галузях систематично формують і оновлюють свої стратегії розвитку, адже одним із ключових орієнтирів ефективного менеджменту в таких структурах є не лише досягнення прибутковості в короткостроковій перспективі, а й забезпечення стійкого функціонування та зростання в майбутньому [1, 30].

У вітчизняній практиці нестабільність функціонування підприємств часто викликається комплексом внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких найпоширенішими є надмірна залежність від кредитного фінансування, втрата надійних постачальників, використання морально застарілого обладнання, відсутність інноваційної діяльності у сфері розробки нової продукції, жорстка структура управління, а також кадрові проблеми, зокрема плінність персоналу та низька адаптивність працівників. Саме тому важливим завданням є впровадження сучасних підходів до стратегічного управління, що дозволяє ефективно реагувати на виклики, запобігати поглибленню кризових явищ і формувати умови для стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [20].

Недостатнє усвідомлення ролі стратегічного управління, а також необізнаність із сучасними антикризовими методиками під час спадів виробництва, значно підвищують ймовірність банкрутства підприємств. При цьому на заваді ефективному впровадженню стратегічного підходу в українських реаліях залишаються кілька структурних бар'єрів. Серед них – складність прогнозування в умовах нестабільного ринкового середовища, вагомі фінансові затрати, пов'язані з організацією стратегічного планування і здійсненням ринкових досліджень, дефіцит фахівців із належною

підготовкою, а також низька мотивація керівництва щодо активного залучення до процесу формування і реалізації стратегій. У цьому контексті надзвичайно важливою функцією стратегічного управління є постійне відстеження ефективності реалізації обраної стратегії. З одного боку, необхідна системна діагностика внутрішніх процесів, яка дозволяє визначити, чи варто дотримуватися наявної стратегії, чи доцільно її змінити або припинити реалізацію. З іншого боку, потрібно здійснювати безперервний моніторинг зовнішнього середовища, оскільки його трансформації можуть зробити актуальним перегляд стратегічного курсу. Таким чином, стратегічне управління стає не одноразовим актом вибору, а динамічним, циклічним процесом, який вимагає адаптивності, аналітичної гнучкості та прогнозного бачення [8, 10, 17].

Прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо необхідності коригування існуючої стратегії підприємства або адаптації механізмів її реалізації потребує попереднього глибокого дослідження причин, які зумовили відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих стратегічних орієнтирів. Іншими словами, перш ніж змінювати курс стратегічного розвитку, управлінцям необхідно чітко ідентифікувати чинники, що призвели до невиконання ключових показників ефективності або до втрати темпів зростання, закладених у початковому стратегічному плані. Ключовим етапом у цьому процесі є проведення цілісного, міжфункціонального аналізу, який охоплює як оцінку внутрішніх управлінських рішень, що реалізовувались у межах обраної стратегії, так і аналіз зовнішніх обставин, які могли істотно вплинути на результативність. Зокрема, увагу слід звертати на зміни в ринковій кон'юктурі, інституційному середовищі, поведінці конкурентів, споживчих перевагах або регуляторній політиці. Якість і повнота такого аналізу є критично важливими, адже саме вони дозволяють встановити, чи є невідповідність стратегічним планам результатом внутрішніх управлінських прорахунків, зовнішнього тиску чи їхньої взаємодії [15, 21].

Оскільки стратегія підприємства формується на основі передбачених цілей і визначених тенденцій середовища, будь-які істотні зміни в цих умовах неминуче зумовлюють необхідність перегляду, уточнення або навіть радикального оновлення стратегії. Водночас, динамізм зовнішніх умов вимагає, щоб підприємство постійно підтримувало стратегічну чутливість – тобто здатність відстежувати навіть незначні відхилення від запланованих параметрів і оперативно реагувати на них шляхом відповідного стратегічного маневру. Тож, ухвалення рішення про зміну стратегії є не ізольованим актом, а логічним наслідком системного моніторингу та оцінювання реальних умов виконання стратегічних завдань у контексті змінного зовнішнього середовища [25].

Таблиця 1.1 – Прийняття стратегічних рішень на різних управлінських рівнях в залежності в умовах невизначеності оточуючого середовища

Рівень стратегічного управління	За зростання нестабільності середовища	За зменшення нестабільності середовища
Корпоративний рівень	Радикальна трансформація портфелю бізнесів (диверсифікація, M&A), перехід до антикризових стратегій, децентралізація управління ризиками	Оптимізація корпоративної структури, злиття непрофільних активів, повернення до стратегій зростання та укріплення позицій на ключових ринках
Бізнесовий рівень	Зміна конкурентної позиції, адаптація бізнес-моделі (наприклад, цифровізація), фокус на ринкову гнучкість і швидку реакцію	Повернення до стратегії диференціації або фокусування, стандартизація операцій, довгострокове планування
Функціональний рівень	Переформатування внутрішніх процесів (наприклад, agile-реорганізація, Lean), скорочення витрат, динамічне перепрофілювання персоналу	Рационалізація функцій, інтеграція IT-та управління знаннями, удосконалення систем якості та контролю

Джерело: складено автором із використанням [2, 5, 6, 10, 21]

У межах стратегічного управління підприємством характер змін, що здійснюються на різних ієрархічних рівнях, істотно варіюється залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища. У разі зростання такої нестабільності, на корпоративному рівні домінують радикальні управлінські рішення, пов'язані з трансформацією портфелю бізнесів, що може включати як активну диверсифікацію, так і злиття чи поглинання, орієнтовані на збереження стійкості в умовах ризику. Також відбувається децентралізація

управління задля ефективнішого реагування на загрози. Натомість, коли спостерігається зниження турбулентності у зовнішньому середовищі, стратегічний акцент зміщується у бік оптимізації корпоративної структури, реструктуризації активів і повернення до класичних стратегій зростання, які передбачають стабільне укріплення позицій на цільових ринках [12, 24].

На бізнесовому рівні в умовах зростаючої нестабільності відбувається перегляд конкурентної стратегії, трансформація або адаптація бізнес-моделі, наприклад, шляхом цифровізації процесів або орієнтації на високу гнучкість в умовах ринку. Це дозволяє оперативніше реагувати на зміни попиту, технологічні прориви або зміни у регуляторному полі. Якщо ж рівень зовнішньої нестабільності знижується, підприємство повертається до стратегій, орієнтованих на довгострокову стійкість, таких як диференціація товару або послуг, стабілізація цінових позицій і стандартизація ключових бізнес-процесів [24, 30].

Що стосується функціонального рівня, то під впливом зростаючих зовнішніх ризиків підприємства ініціюють глибокі внутрішні трансформації: модернізують операційні процеси, впроваджують гнучкі організаційні структури на кшталт agile або lean, активно скорочують витрати, а також перепрофільовують і перенавчають персонал з метою збереження адаптивності. Коли ж зовнішнє середовище стабілізується, управлінський фокус зміщується до оптимізації функцій, інтеграції ІТ-систем, формування корпоративного управління знаннями, а також поглиблення систем управління якістю та внутрішнього контролю [24, 30].

1.3. Загальні засади формування системи стратегічного менеджменту підприємства в умовах невизначеності

Формування ефективної системи стратегічного менеджменту вимагає врахування специфіки зовнішнього середовища, здатності підприємства до внутрішньої трансформації, а також чіткого бачення довгострокових цілей і

шляхів їх досягнення. Саме в умовах невизначеності стає критично важливою наявність системного підходу, що поєднує стратегічне мислення, гнучку організаційну культуру, ефективний розподіл ресурсів та інституційну здатність до оперативного перегляду стратегічних орієнтирів. Тому для глибшого розуміння змісту стратегічного управління необхідно розглянути логіку його поетапного процесу, що охоплює всі ключові аспекти — від діагностики середовища до оцінки результативності реалізованих стратегій.

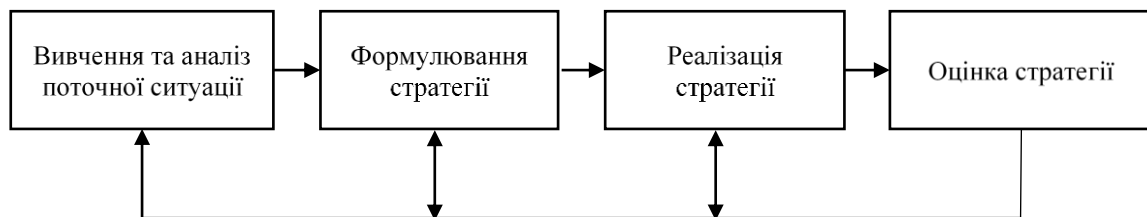


Рис. 1.2 - Ілюстрація процесу організації стратегічного менеджменту на підприємстві

Джерело:[3]

Процес стратегічного управління на підприємстві реалізується через послідовну низку етапів, кожен з яких має ключове значення для досягнення ефективності довгострокового розвитку. Відправною точкою цього процесу є комплексний аналіз поточного стану підприємства, який охоплює як внутрішнє середовище (ресурси, структура, організаційні процеси), так і зовнішнє (ринкова ситуація, конкуренція, законодавчі умови, технологічні тренди). Мета цього етапу полягає у виявленні стратегічних можливостей, які можна використати для зростання, а також у прогнозуванні потенційних ризиків, що можуть зашкодити стабільності підприємства [3].

Після того, як ситуаційний аналіз завершено, розпочинається етап формулювання стратегії. Його основою є побудова системи стратегічного управління, яка має бути інтегрована в організаційну структуру підприємства, відповідати функціональним обов'язкам працівників і сприяти розвитку корпоративної культури. На цьому етапі підприємство визначає

довгострокові орієнтири, формує альтернативні варіанти дій і обирає оптимальну стратегію для реалізації поставлених цілей. Важливо не просто сформулювати цілі, а й визначити конкретні дії та ресурси, необхідні для досягнення бажаних результатів [25].

Наступною фазою є реалізація стратегії, тобто втілення розробленого стратегічного плану у конкретні управлінські та операційні дії. Цей етап вимагає високої координації, оскільки кожна структурна одиниця підприємства повинна отримати чіткі інструкції, пов'язані з виконанням окремих частин стратегії. Тут стратегія набуває реального змісту через впровадження у внутрішні процеси й трансформацію в систему показників ефективності на кожному рівні управління [3, 25].

Фінальним компонентом стратегічного управління є оцінка ефективності реалізованої стратегії. Керівництво має здійснити контроль за виконанням поставлених завдань, порівняти досягнуті результати з очікуваними та виявити відхилення. Цей процес є безперервним, адже стратегія формує потребу перманентного коригування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Навіть найбільш ретельно спланована стратегія може втратити свою релевантність під впливом нових викликів, тому постійний моніторинг і адаптація є невід'ємними елементами ефективного стратегічного управління [3, 21].

Основоположною метою стратегічного управління є забезпечення стійкої взаємодії підприємства з його зовнішнім середовищем, зокрема шляхом гармонізації внутрішніх ресурсів із зовнішніми викликами та можливостями. Йдеться про формування такого управлінського підходу, який дозволяє не лише досягати поточних цілей, але й підтримувати належний рівень потенціалу підприємства для тривалого розвитку та конкурентоспроможності в майбутньому. Саме стратегічне управління створює основу для стабільного функціонування організації у довгостроковій перспективі, і в разі його ефективної реалізації підприємство істотно підвищує шанси на досягнення своїх стратегічних завдань [19].

Водночас успішне впровадження стратегічного управління неможливе без наявності чітко організованої системи, яка забезпечує координацію та відповідальність за всі стратегічні процеси. Ця система має визначати конкретних осіб або управлінські ланки, відповідальні за розробку, впровадження та контроль за виконанням стратегії. У більшості випадків функції стратегічного управління покладаються на вищу управлінську ланку — топ-менеджмент, який має необхідну компетентність і повноваження для ухвалення рішень стратегічного рівня. Окрім того, система стратегічного управління повинна включати кілька ключових структурних елементів, що забезпечують її цілісність і функціональну ефективність. Ці елементи, як зазначено на відповідній схемі (див. рис. 1.3), формують каркас, на якому базується весь процес стратегічного керування підприємством [26].

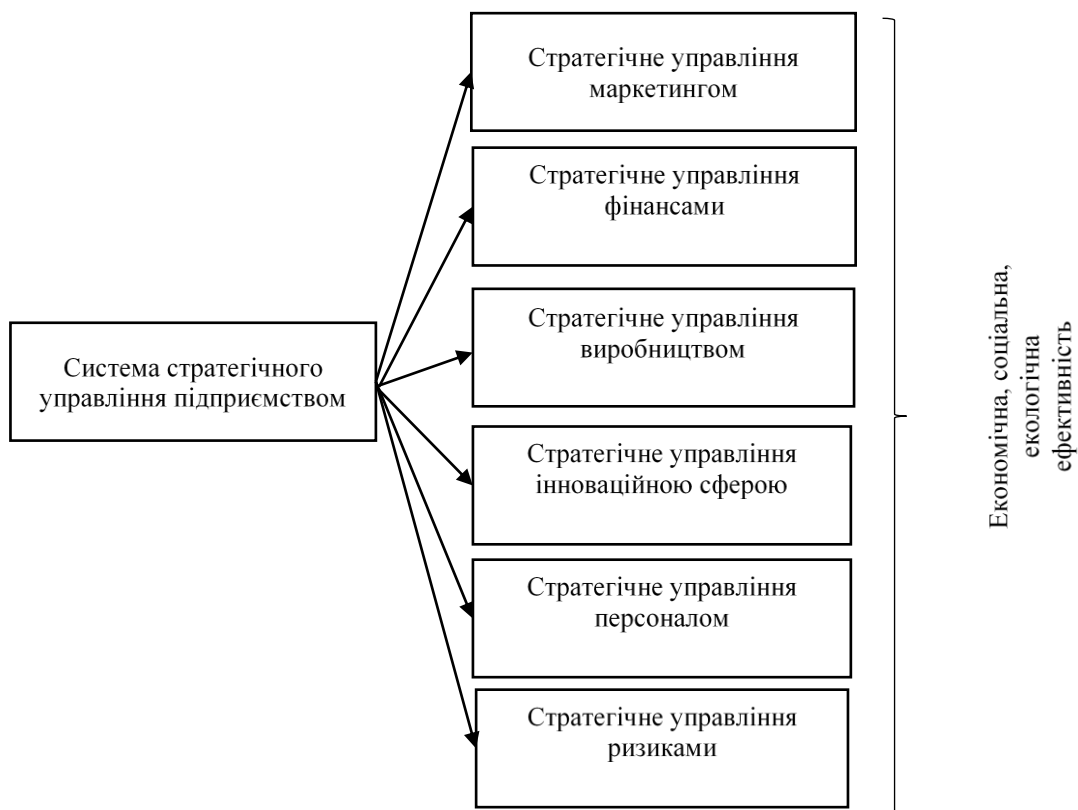


Рис. 1.3 - Основні елементи системи стратегічного менеджменту на підприємстві

Джерело: доповнено автором на основі [26]

Узагальнюючи наші напрацювання, підкреслимо, що в контексті зростаючої складності та невизначеності сучасного середовища, стратегічне управління ґрунтується на системному підході, що дає змогу розглядати підприємство як динамічну, багаторівневу і взаємопов'язану систему. Такий підхід передбачає, що всі елементи організації перебувають у постійному русі, а їх зміни можуть викликати нову конфігурацію взаємодій, іноді непередбачуваних за наслідками. В умовах мінливого зовнішнього середовища підприємство має виявляти здатність до адаптації, формувати поведінкові моделі, спрямовані на протидію деструктивним впливам, а також підтримувати стратегічне мислення, зосереджене на довгострокових цілях і внутрішньому цілевстановленні [22].

Розуміння підприємства як цілісної системи в цьому випадку узгоджується з концептуальним поділом стратегічного управління на три взаємозалежні підсистеми: методологічну, технологічну та процесуальну. Методологія визначає загальні принципи, підходи й філософію управління в умовах нестабільності; технологія охоплює інструменти, механізми та управлінські моделі, що забезпечують реалізацію стратегічних рішень; а процес стратегічного управління передбачає конкретну послідовність дій – від аналізу середовища до оцінки результатів. Функціонування цих підсистем забезпечується через узгоджену взаємодію базових елементів – місії підприємства, стратегічних цілей, обраної стратегії, організаційної структури та корпоративної культури [2, 11, 15]. Отже, можемо підсумувати, що система стратегічного управління не є набором ізольованих компонентів, а інтегрованим механізмом, здатним реагувати на виклики складного, нестабільного світу шляхом формування адаптивної та проактивної поведінки підприємства.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. Характеристика господарювання ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

Приватне підприємство «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» — це організація, що працює на ринку з 2004 року. Розташоване в місті Кропивницький.

Основна діяльність ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» полягає у забезпеченні підприємств, фермерських господарств та приватних споживачів високоякісними підшипниковими виробами, елементами ущільнення, мастильними матеріалами та комплектуючими до техніки. Організація функціонує як спеціалізований постачальник технічної продукції, необхідної для безперебійної роботи обладнання в аграрному секторі, машинобудуванні, транспорті та інших галузях. З моменту заснування підприємство розвивалося як сімейний бізнес, що дозволило створити теплі та довірливі стосунки з клієнтами. Такий підхід сприяє точному підбору продукції відповідно до потреб замовників. Організація стала надійною опорою для сільськогосподарського бізнесу регіону, забезпечуючи його необхідними комплектуючими та запчастинами .

У центрі діяльності організації — торгівля підшипниками та суміжними технічними компонентами. Так, основу товарного портфеля становлять підшипники — вузли, без яких неможлива робота жодного обертового механізму. Підприємство реалізує широкий спектр підшипникової продукції, включаючи шарикові, роликові, голчасті, конічні, упорні, радіальні, радіально-упорні, а також підшипники ковзання.

Продукція постачається для використання в сільськогосподарській техніці, автомобільному транспорті, електродвигунах, промислових агрегатах і механізмах.

Окрім підшипників, ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» пропонує великий вибір ущільнюючих елементів, таких як манжети, сальники, гумотехнічні вироби (ГТВ), гумові прокладки, кільця ущільнючі та стопорні, що застосовуються для герметизації рухомих і нерухомих з'єднань у гідравлічних і пневматичних системах. Усі ці компоненти відіграють ключову роль у підтримці надійної роботи обладнання, запобігаючи витoku мастил і проникненню пилу чи вологи. Важливою складовою асортименту є мастильні матеріали: моторні, трансмісійні та індустріальні оливи, а також спеціальні мастила. Організація реалізує продукцію провідних брендів, орієнтуючись на вимоги як легкової, так і вантажної техніки, а також промислових систем.

ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» забезпечує своїх клієнтів і запчастинами до тракторів, комбайнів, ґрунтообробної техніки, сівалок та інших машин, що використовуються в агропромисловому комплексі: корпуси підшипників, вали, муфти, шківни, редуктори, ланцюги, ремені, а також елементи ходових частин, що дає змогу підтримувати техніку в робочому стані протягом усього сезону.

Завдяки налагодженим зв'язкам з українськими та зарубіжними постачальниками, підприємство має змогу забезпечувати стабільні поставки сертифікованої продукції, відповідної до технічних норм і вимог якості. У багатьох випадках організація працює з індивідуальними замовленнями, підбираючи компоненти під специфічні потреби клієнта, що особливо важливо у випадках з нестандартним або імпортом обладнанням. Відповідно, зауважимо, що діяльність організації - не лише оптова та роздрібна реалізація продукції, а й надання консалтингових послуг у сфері підбору технічних рішень. Працівники підприємства допомагають клієнтам правильно і точно визначити необхідний тип підшипника, манжети чи іншої

деталі, орієнтуючись на технічні характеристики обладнання та умови експлуатації. Такий підхід дозволяє уникати простоїв техніки, зменшувати витрати на обслуговування та підвищувати ефективність виробничих процесів.

Варто зауважити, що діяльність ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» побудована на принципах гнучкості, клієнтоорієнтованості та технічної експертизи. Підприємство постійно працює над розширенням асортименту, моніторить потреби ринку та підтримує партнерські зв'язки з перевіреними виробниками. Це дозволяє ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» залишатися конкурентоспроможною структурою у своїй ніші, надійним партнером для бізнесу та стабільним елементом регіонального ринку технічного постачання.

Розглянемо товарну структуру збуту ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД», що дозволить сформулювати уявлення про асортимент та структуру попиту на товар організації.

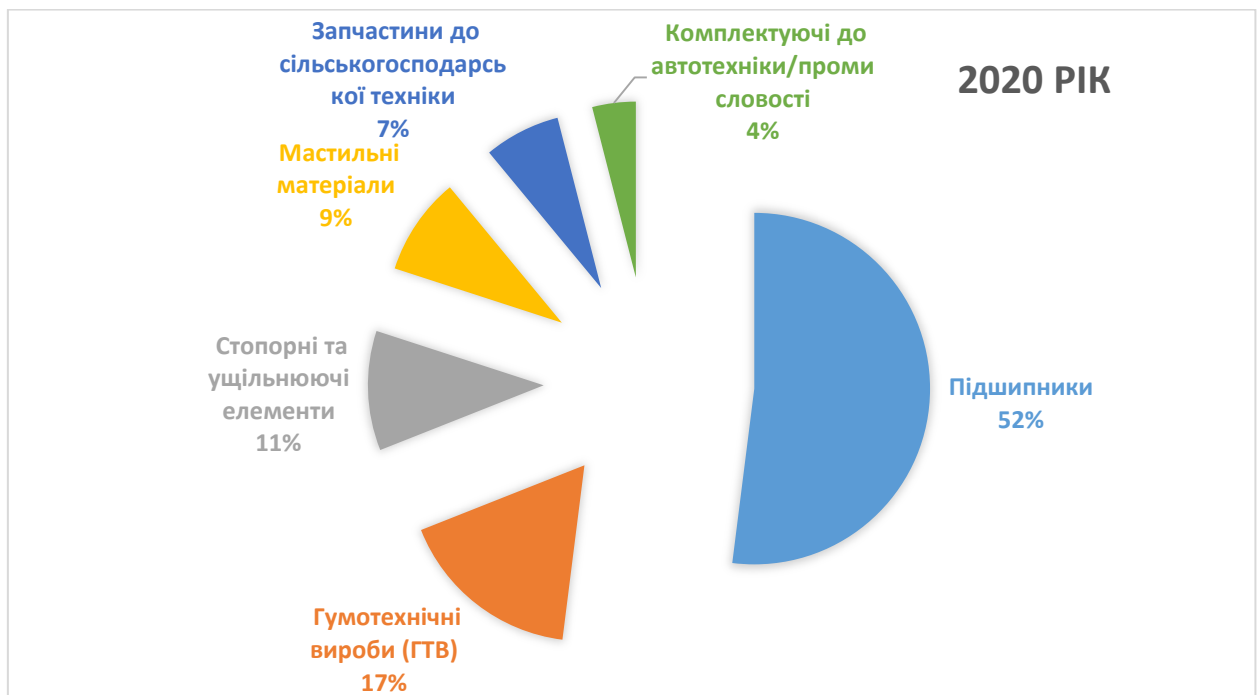


Рис. 2.1 - Структура збуту продукції ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» в 2020 р.

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як ми бачимо з рис. 2.1 та 2.2, у період з 2020 по 2024 рік структура реалізації продукції ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» зазнала помітних змін, що є логічним відображенням трансформацій ринкового середовища, викликаних війною, економічною нестабільністю та змінами у споживчому попиті. У 2020 році асортиментна структура була більш збалансованою, хоча й з явним домінуванням підшипників як основного продукту організації. Проте вже у 2024 році відбулося суттєве зміщення акцентів на користь підшипникової продукції, частка якої зросла з 52% до 66% від загального обсягу реалізації. Це пов'язано зі стабільно високим попитом на ці компоненти, особливо в умовах активної експлуатації сільськогосподарської та промислової техніки, яка потребує регулярного обслуговування внаслідок високого ступеня зношування. Окрім того, саме підшипники часто закуповувалися через тендерні процедури, включаючи державні й оборонні контракти, що також стимулювало їхню частку в структурі продажів.

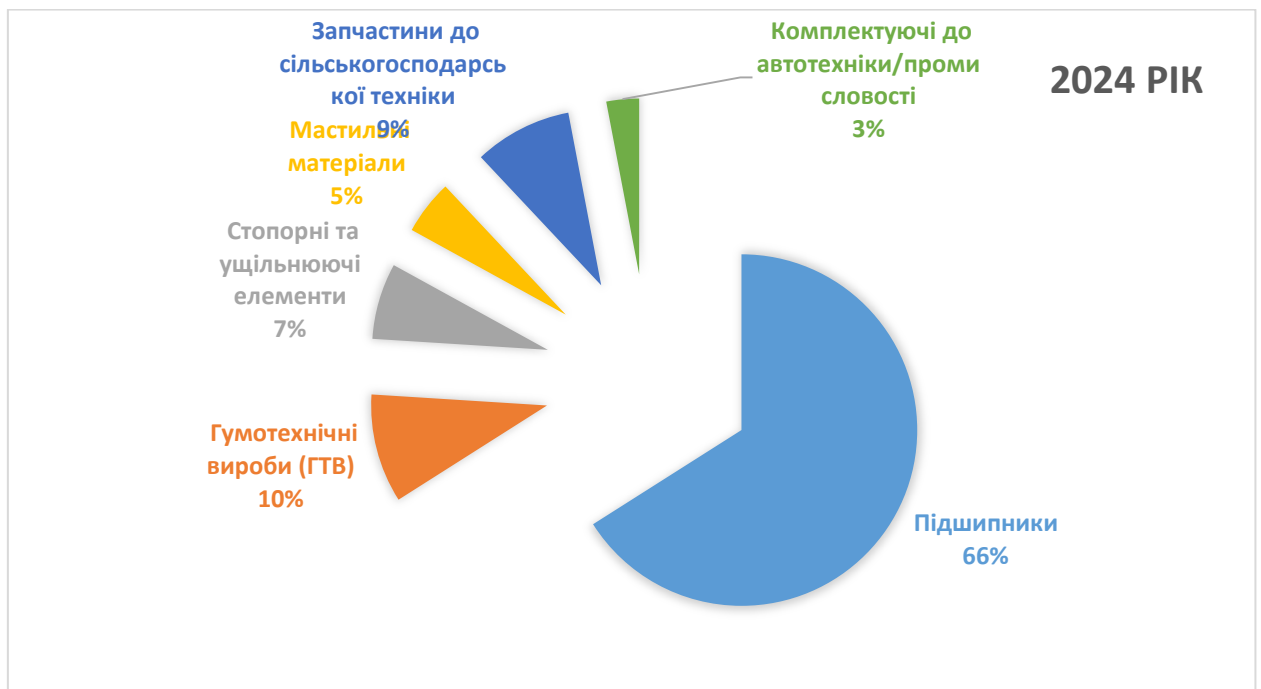


Рис. 2.2 - Структура збуту продукції ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» в 2024 р.

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Натомість частка гумотехнічних виробів у структурі реалізації зазнала зниження — з 17% у 2020 році до 10% у 2024. Це зумовлено як ускладненнями з постачанням і коливаннями логістичних ланцюгів, так і переорієнтацією клієнтів на готові ремонтні комплекти, які вже включають основні ущільнюючі компоненти. Схожа тенденція спостерігалася і щодо стопорних та ущільнюючих елементів, частка яких також зменшилася через зміну характеру технічного обслуговування — зосередження на вузлових замінах, а не дрібних ремонтних операціях.

Масильні матеріали, що традиційно були присутні в асортименті організації як супутня продукція, втратили частку через загострену конкуренцію з боку великих національних дистриб'юторів, а також через зміну звичок споживачів, які дедалі частіше обирають мастила від спеціалізованих брендів напряду. Попри це, у структурі продажів дещо зросла частка запчастин до сільськогосподарської техніки — з 7% до 9%. Це стало реакцією на активне навантаження на аграрний сектор, який, навіть у воєнний період, залишався пріоритетним напрямом державної економічної політики.

Категорія комплектуючих до автотехніки та промислових механізмів збереглася як найменший сегмент, із незначною часткою, що знизилася з 4% до 3%. Вона виявилася найменш стійкою до зовнішніх економічних шоків і демонструє тенденцію до витіснення з фокусу організації через невисоку рентабельність і фрагментованість попиту. Загалом, така трансформація структури реалізації свідчить про виважену адаптацію підприємства до нових викликів, з акцентом на стратегічні товарні категорії, які забезпечують максимальну стійкість і фінансову віддачу в умовах невизначеності.

Відповідно, на нашу думку, стратегічний напрям руху ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» має в майбутньому полягати в укріпленні лідерства в ключовому сегменті (підшипники), адаптації до запитів пріоритетних секторів економіки та поступовій оптимізації товарного портфеля відповідно до ринкової кон'юнктури, що дозволяє зберігати

гнучкість і фінансову стабільність в умовах високої невизначеності. Втілити означений стратегічний план, можна лише за грамотного управління своїми фінансовими ресурсами та опираючись на наявні фінансові можливості, що зумовлює необхідність проведення аналізу фінансових показників діяльності організації.

2.2. Аналіз фінансових показників діяльності ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

Аналіз фінансових показників діяльності ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» є важливою складовою комплексного дослідження ефективності функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. У період 2020–2024 років організація здійснювала свою діяльність у складних макроекономічних умовах, зумовлених військовими діями, коливаннями валютного курсу, логістичними труднощами та зміною попиту на ринку. Саме тому аналіз основних фінансових індикаторів — доходу, чистого прибутку, собівартості реалізованої продукції, рівня рентабельності — дозволяє виявити не лише поточний фінансовий стан підприємства, а й оцінити його здатність адаптуватися до змін і зберігати стабільність у кризових умовах. На основі цих даних можна зробити висновки щодо результативності обраної стратегії розвитку, ефективності управлінських рішень та потенціалу до подальшого зростання.

Проведемо аналіз основних показників фінансової діяльності ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» і занесемо їх у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансової діяльності ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД», тис. грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відносне відхилення (% 2024 до 2020)
Чистий дохід від реалізації	10-081,80	10-325,80	13-006,60	13-360,20	15-773,80	56,45 %
Собівартість реалізованої продукції	9-492,90	9-328,60	11-382,30	12-499,40	14-911,90	57,09 %
Валовий прибуток (дохід – собівартість)	588,90	997,20	1-624,30	860,80	861,90	46,36 %
Інші операційні витрати	470,00	940,50	1-455,00	683,00	690,00	46,81 %
Фінансовий результат до оподаткування	118,90	56,70	169,30	177,80	171,90	44,58 %
Чистий прибуток (збиток)	97,50	46,50	138,80	145,80	141,00	44,62 %

Джерело: складено за матеріалами додатків А-Г

З табл. 2.1. бачимо, що період з 2020 по 2024 рік ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» продемонструвало стабільне зростання ключових фінансових показників. Чистий дохід від реалізації збільшився на 56,45 %, що свідчить про розширення обсягів продажу або зростання цін на продукцію. В той же час собівартість реалізованої продукції збільшилась майже пропорційно — на 57,09 %, що в свою чергу вказує на подорожчання закупівельних цін.

Валовий прибуток, хоча і не зростав лінійно щороку, загалом підвищився майже на половину — на 46,36 %, що говорить про збереження прибутковості діяльності. Інші операційні витрати виросли майже у 2 рази — з 470 тис. грн до 690 тис. грн, що вказує на збільшення адміністративних витрат.

Фінансовий результат до оподаткування зріс на 44,58 %, а чистий прибуток — на 44,62 %, що узгоджується зі зростанням основних операційних показників та демонструє загальне покращення ефективності господарської діяльності підприємства.

Тож, приходимо до висновку, що за 2020–2024 роки підприємство демонструє позитивну динаміку: доходи та прибуток зростають, незважаючи на зростання витрат. Це свідчить про загальну фінансову стійкість організації, ефективність управління та конкурентоспроможність на ринку.

Обрахуємо показники рентабельності ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» за 2020-2024 рр. (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників рентабельності ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

Рік	Валова рентабельність (%)	Рентабельність реалізації (%)	Рентабельність чистого прибутку (%)	Операційні витрати (% до доходу)	ROE (%)*
2020	5,84	1,18	0,97	4,66	6,27
2021	9,66	0,55	0,45	9,11	2,90
2022	12,48	1,30	1,07	11,18	7,98
2023	6,44	1,33	1,09	5,11	7,73
2024	5,46	1,09	0,89	4,37	6,96

Джерело: складено за матеріалами додатків А-Г

У 2020 році підприємство працювало з помірною валовою рентабельністю (5,84 %) і прибутком, який забезпечував рентабельність реалізації 1,18 % та ROE на рівні 6,27 %. Проте вже у 2021 році, попри збільшення валового прибутку, рентабельність реалізації впала до 0,55 %, а чистий прибуток — удвічі, що спричинено суттєвим зростанням інших операційних витрат (до 9,11 %).

У 2022 році спостерігалось найвище значення всіх показників рентабельності: валова рентабельність сягнула 12,48 %, а рентабельність реалізації та ROE — понад 1 % і майже 8 % відповідно, що пояснюється значним зростанням доходу, відносно помірним зростанням собівартості й хоча й високими, але не критичними операційними витратами.

2023 рік характеризувався різким зниженням валової рентабельності (до 6,44 %), через зростання собівартості, але часткове скорочення операційних витрат дозволило зберегти рентабельність реалізації (1,33 %) та ROE (7,73 %) на достатньому рівні.

У 2024 році прибутковість дещо знизилася. Валова рентабельність опустилася до найнижчого значення за останні три роки (5,46 %), а рентабельність чистого прибутку знизилася до 0,89 %. Це свідчить про високу собівартість продукції, навіть попри ефективний контроль за

операційними витратами. ROE зменшився до 6,96 %, хоча залишився стабільним.

Відповідно, можемо зауважити, що у динаміці за 2020–2024 роки підприємство демонструвало помірну, але стабільну прибутковість. Найефективнішим роком за всіма показниками був 2022, тоді як у 2021 спостерігалось зниження фінансової ефективності через збільшення витрат.

Обрахуємо в динаміці показники фінансової стійкості підприємства (див. табл. 2.3), попередньо врахувавши дані, необхідні для його обрахування, а саме баланс, власний капітал та залучений капітал. З урахуванням того, що залучений капітал в організації фігурував лише в 2023 році, тому і показники фінансової стійкості є у більшості абсолютними.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників рентабельності ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

Рік	Баланс (тис. грн)	Власний капітал (тис. грн)	Залучений капітал (тис. грн)	Коефіцієнт автономії (%)	Коеф. фін. залежності (%)	КЗВОК (%)
2020	1 554,20	1 554,20	0,00	100,00	0,00	100,00
2021	1 600,70	1 600,70	0,00	100,00	0,00	100,00
2022	1 739,50	1 739,50	0,00	100,00	0,00	100,00
2023	1 915,40	1 885,30	30,10	98,43	1,57	100,00
2024	2 026,30	2 026,30	0,00	100,00	0,00	100,00

Джерело: складено за матеріалами додатків А-Г

Тож приходимо до висновку, що ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» у 2020–2024 роках зберігало абсолютну фінансову стійкість, що є рідкісним випадком для мікропідприємств. Організація не використовувала зовнішнє фінансування, мала повну незалежність від кредиторів, а її активи були повністю оборотними. Такий рівень стійкості є запорукою фінансової безпеки, проте надмірна обережність у залученні ресурсів може стримувати динамічне зростання — за потреби підприємство може розглядати безпечне розширення джерел фінансування для інвестицій.

Враховуючи окреслену ситуацію ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» у 2020–2024 роках зберігало і надвисокий рівень ліквідності,

що свідчить про надійне управління оборотними активами і повну здатність підприємства вчасно погашати свої зобов'язання. Навіть у 2023 році, коли зобов'язання з'явилися, підприємство демонструвало надмірну ліквідність, що дозволяє витримати будь-які короткострокові фінансові виклики (коефіцієнт поточної ліквідності складав 63,65 при нормативі (1,5–2,0); коефіцієнт швидкої ліквідності — 54,67, що свідчить, що навіть без урахування запасів, організація могла б швидко розрахуватися з усіма боргами; коефіцієнт абсолютної ліквідності — 0,45, що теж є добрим показником (норма – від 0,2). Утім, варто враховувати, що зайва ліквідність може свідчити про неефективне використання активів, які могли б бути інвестовані для отримання додаткового прибутку.

Окрім цього варто розрахувати показники операційної діяльності і занести в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників операційної діяльності ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

Рік	Оборотність активів	Оборотність ДЗ	Оборотність ГК	КЕВ	Частка ін. витрат (%)	Прибуток на працівника (тис. грн)
2020	6,49	6,56	603,70	1,01	4,66	16,25
2021	6,55	6,85	146,67	1,01	9,11	7,75
2022	7,79	8,25	137,85	1,01	11,19	23,13
2023	7,31	8,07	342,13	1,01	5,11	29,16
2024	8,00	11,45	1 277,23	1,01	4,37	28,20

Джерело: складено за матеріалами додатків А-Г

Упродовж 2020–2024 років ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» продемонструвало позитивну динаміку ключових фінансових показників, що дозволяє говорити про зростання ефективності операційної діяльності, поліпшення управління ресурсами та посилення загальної фінансової стійкості підприємства. Зокрема, показник оборотності активів зріс із 6,49 у 2020 році до 8,00 у 2024-му, що свідчить про ефективніше використання майна підприємства для генерації доходу. Показник оборотності дебіторської заборгованості продемонстрував ще стрімкіше зростання — з 6,56 до 11,45,

тобто кошти від клієнтів повертаються швидше, ніж раніше, що покращує грошовий потік та ліквідність. Значне зростання оборотності грошових коштів — з 603 до понад 1 200 — свідчить про ефективніше управління наявною готівкою і високий рівень мобільності фінансів. При цьому ефективність витрат залишалася стабільною, з коефіцієнтом 1,01 упродовж усього періоду. Це свідчить про те, що на кожен гривню витрат підприємство генерує трохи більше однієї гривні доходу. Такий стабільний показник є прийнятним, але також вказує на обмежену маржинальність операцій. Варто зауважити, що у 2022 році спостерігався пік операційних витрат (11,2 % від доходу), ймовірно, через інфляційні процеси зумовлені війною. Проте у 2024 році ця частка знизилася до 4,37 %, що вказує на успішну оптимізацію управлінських витрат.

Ще одним вагомим досягненням стало зростання продуктивності праці. Чистий прибуток на працівника за цей же період збільшився з 16,25 до 28,2 тис. грн. Це може бути наслідком автоматизації, концентрації на високоефективних напрямках діяльності або оптимізації чисельності персоналу — в останні два роки кількість працівників зменшилася з 6 до 5.

У підсумку можна стверджувати, що ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» поступово перетворюється на ефективного, стійкого та прибуткового учасника ринку. Воно демонструє гармонійне поєднання фінансової обережності (відсутність зовнішнього фінансування), гнучкого управління витратами та зростаючої внутрішньої ефективності. Підприємство має добрі перспективи для подальшого розвитку — за умов збереження контролю над витратами, помірною інвестування у розвиток та поступового диверсифікування джерел доходу.

2.3. Стратегічний аналіз ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

У сучасних умовах підвищеної турбулентності ринкового середовища, загроз безпеці та зростання конкуренції, стратегічний аналіз діяльності

підприємства набуває особливого значення. Для ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД», яке функціонує в технічно-орієнтованому сегменті постачання промислових компонентів, стратегічна орієнтація дозволяє не лише оцінити власну конкурентоспроможність, а й сформулювати ефективну модель розвитку на майбутнє. Аналіз внутрішніх і зовнішніх умов ведення бізнесу є запорукою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, направлених на підтримку стабільного функціонування, розширення ринку збуту та підвищення фінансової результативності підприємства.

SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування дає змогу виокремити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, що формуються у зовнішньому середовищі. Проведення SWOT-аналізу дає змогу сформулювати цілісне уявлення про внутрішній потенціал підприємства — таких як професійна компетентність, налагоджені постачання і репутація — а також про зовнішні виклики, як-от загострення конкуренції, ризики зниження купівельної спроможності або обмеження ділової активності, що дозволяє не лише оцінити реальний стан справ, а й визначити стратегічні напрями, у яких варто діяти — розвивати переваги, мінімізувати слабкі сторони, реалізовувати можливості і готуватися до подолання загроз. Такий підхід формує основу для побудови адаптивної та ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах постійних змін. Тож, здійснимо даний вид аналізу для досліджуваного підприємства (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

Фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішні аспекти	Налагоджені канали збуту та партнерські відносини, зокрема з аграрним сектором.	Залежність від імпортних компонентів та постачальників.
	Можливості для розширення асортименту та адаптації до потреб ринку.	Висока конкуренція на ринку гумотехнічних виробів і мастильних матеріалів.
		Обмежений асортимент продукції в деяких категоріях (комплектуючі для автотехніки).
Зовнішні аспекти	Наявність державних контрактів і активна участь у тендерах.	Вразливість до змін в економічному та політичному середовищі (військовий стан).
	Потенціал для розширення на нові ринки і укріплення ринкових позицій.	Коливання курсу валюти та інші ризики, пов'язані з імпортом.
Фактори	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішні аспекти	Розширення попиту на продукцію завдяки потребам аграрного сектору і держзакупівель.	Інтенсифікація конкуренції, особливо від великих імпортерів та міжнародних брендів.
	Збільшення попиту на ремонтні та технічні деталі в умовах війни.	Політична нестабільність та загроза блокування торгових шляхів.
	Можливість виходу на нові ринки або нішеві сегменти.	Зміни в екологічних стандартах або обмеження імпорту в умовах економічної кризи.
Внутрішні аспекти	Удосконалення технологій та оптимізація виробничих процесів для підвищення якості продукції.	Недостатня диверсифікація асортименту в певних сегментах, що може призвести до втрати ринкових позицій.

Джерело: складено автором

Узагальнюючи, зауважимо, що ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» має кілька значних сильних сторін. Так, підшипники складають більшу частину товарного асортименту підприємства, що дозволяє йому зберігати конкурентні позиції на ринку. Крім того, організація має добре налагоджені канали збуту, зокрема через державні контракти і тендери, що дає їй стабільний потік замовлень. Потенціал для розширення асортименту дозволяє зберігати гнучкість і адаптуватися до змінних умов ринку, зокрема у воєнний час.

Серед слабких сторін підприємства — значна залежність від імпорту компонентів, що може призвести до проблем з логістикою та постачанням у разі нестабільності або змін у політичному та економічному середовищі. Це також підвищує ризики коливань цін та зниження маржинальності, особливо для деяких продуктів, таких як гумотехнічні вироби та мастильні матеріали,

де конкуренція на ринку є доволі сильною. Крім того, обмежений асортимент у певних сегментах, таких як комплектуючі до автотехніки, може стати проблемою у разі потреби диверсифікації бізнесу.

Зовнішні можливості для ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» включають збільшення попиту на її продукцію в умовах війни, зокрема на технічні деталі для ремонту техніки та сільськогосподарських машин. Розширення державних контрактів та участь у тендерах можуть стати важливим джерелом доходу для організації, особливо на фоні потреби у підтримці обороноздатності та продовольчої безпеки країни. Крім того, є можливість виходу на нові ринки або розширення на вже існуючих, зокрема через нішеві сегменти, такі як ремонт військової техніки або нові технології для аграрного сектору.

Основними загрозами для ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» є посилення конкуренції, зокрема з боку міжнародних брендів, які можуть використовувати свої фінансові та логістичні ресурси для збільшення частки на ринку. Політична нестабільність і непередбачуваність ситуації, пов'язаної з війною, може негативно позначитися на постачаннях, логістиці та можливостях підприємства забезпечити належну якість і строки виконання замовлень. Крім того, ймовірність змін у екологічних стандартах або можливі обмеження на імпорт можуть стати додатковими бар'єрами для розвитку бізнесу.

Зауважимо, що ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» має сильні позиції на ринку, але також стикається з рядом викликів і загроз, що вимагають адаптації стратегії для забезпечення довгострокового зростання та стабільності.

У контексті стратегічного аналізу діяльності ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» проведення PEST-аналізу є вкрай важливим і доцільним, оскільки дозволяє комплексно оцінити вплив макросередовища на поточну та майбутню діяльність підприємства. З огляду на соціально-економічну ситуацію в нашій державі, ускладнену військовими діями, політичною

нестабільністю, змінами в податковому та регуляторному полі, а також трансформаціями національного ринку, організація має адаптуватися не лише до внутрішніх викликів, а й до зовнішніх факторів, які значною мірою визначають її операційну ефективність та стратегічні перспективи.

PEST-аналіз дозволяє системно розглянути чотири ключові групи чинників — політичні, економічні, соціальні та технологічні — які безпосередньо чи опосередковано впливають на бізнес. Проведемо PEST-аналіз діяльності ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» (див. табл. 2.5).

Політична ситуація в Україні під час війни є найбільш вагомим чинником для організації, з оцінкою вагомості 5. Військовий стан та участь у державних тендерах, що стосуються оборони, мають важливе значення для постачання підшипників та інших технічних компонентів. Це відкриває нові можливості для організації, що дозволяє залучати замовлення для відновлення та обслуговування техніки. Політичні зміни, такі як зміни в урядовій політиці щодо імпорту та ліцензування, також мають високу вагомість (оцінка 4), оскільки вони можуть безпосередньо впливати на доступність сировини та готової продукції.

Економічні труднощі, такі як інфляція, девальвація гривні та падіння ВВП, мають величезний вплив на бізнес, що робить їх критично важливими (оцінка 5). Це впливає на вартість постачання, змінює витрати на виробництво і знижує купівельну спроможність споживачів. Зростання витрат на постачання та логістику, викликане інфляцією, є другим за значимістю економічним фактором (оцінка 4), оскільки це підвищує собівартість продукції, що може позначитися на ціновій політиці.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

Фактори	Політичні (Political)	Економічні (Economic)
Вплив на бізнес	Військовий стан і державні замовлення у сфері оборони та продовольчої безпеки. (Вагомість: 5)	Економічна нестабільність через інфляцію, падіння ВВП та девальвацію гривні. (Вагомість: 5)
Зміни в середовищі	Зміни в урядовій політиці щодо імпорту, ліцензування та підтримки підприємств в умовах війни. (Вагомість: 4)	Зростання витрат на постачання через подорожчання сировини та логістики. (Вагомість: 4)
Можливості для організації	Розширення участі у державних тендерах та контрактах для відновлення економіки. (Вагомість: 5)	Потреба у постачанні технічних компонентів для відновлення інфраструктури та сільського господарства. (Вагомість: 4)
Загрози для організації	Можливі обмеження на імпорт через міжнародні санкції або внутрішні економічні обмеження. (Вагомість: 4)	Спад попиту в умовах економічної кризи та високої інфляції. (Вагомість: 5)
Фактори	Соціальні (Social)	Технологічні (Technological)
Вплив на бізнес	Зміни в споживчих перевагах і потребах через кризу та обмеження мобільності. (Вагомість: 3)	Розвиток нових технологій у постачанні компонентів. (Вагомість: 4)
Зміни в середовищі	Зростання важливості підтримки місцевих виробників і переходу на внутрішні ресурси. (Вагомість: 4)	Введення нових інноваційних рішень для збільшення ефективності постачання та зменшення витрат. (Вагомість: 4)
Можливості для організації	Розширення попиту на ремонтні та технічні вироби, що потребують високої якості і доступності в умовах обмежень. (Вагомість: 4)	Автоматизація процесів продажу і вдосконалення технологій для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. (Вагомість: 5)
Загрози для організації	Падіння споживчого попиту через загальний економічний спад і зниження купівельної спроможності. (Вагомість: 5)	Недостатній доступ до сучасних технологій через блокування імпорту та логістичні проблеми. (Вагомість: 4)

Джерело: складено автором

У соціальній сфері зміни в споживчих перевагах, зокрема під впливом кризи та обмежень мобільності, мають помірну вагомість (оцінка 3). Це пов'язано з тим, що попит на технічні компоненти може змінюватися в залежності від обмежень, але не є основним драйвером діяльності організації. Зростаюча важливість підтримки місцевих виробників та переорієнтація на внутрішні ресурси є більш важливою (оцінка 4), оскільки це може стимулювати попит на продукцію в умовах локалізації та підтримки національних виробників.

Введення нових технологій для автоматизації процесів постачання є важливим чинником (оцінка 4), оскільки це дозволяє організації підвищити

ефективність, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Водночас доступ до сучасних технологій є певною загрозою через блокування імпорту та логістичні проблеми, що обмежує компанію в використанні інноваційних рішень, але це не є критичною загрозою для неї в середньостроковій перспективі (оцінка 4).

Загалом, PEST-аналіз ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» показує, що в умовах війни та економічної нестабільності організації необхідно швидко адаптуватися до змін, активно використовувати можливості, що виникають у результаті державних закупівель та відновлювальних робіт, а також враховувати соціальні та технологічні виклики для оптимізації внутрішніх процесів.

Тож, проведений стратегічний аналіз дозволив виявити такі ключові стратегічні орієнтири для ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»: посилення спеціалізації на постачанні підшипникової продукції як основного джерела стабільного попиту й фінансової віддачі; диверсифікація клієнтської бази з акцентом на аграрний і оборонний сектори; поступова модернізація логістичних процесів і цифровізація обліку товарів для підвищення операційної ефективності; а також стратегічне управління ризиками в умовах нестабільного макросередовища через гнучкість асортиментної політики. Усі напрямки забезпечують зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення його адаптивності до зовнішніх викликів у довгостроковій перспективі, однак у 3 розділі сфокусуємось на стратегічному управлінні ризиками для зниження наслідків впливу невизначеності на підприємство.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РИЗИКІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ОТОЧУЮЧОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Вибір стратегії ризик-менеджменту ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

Сучасні умови господарювання, зокрема високий рівень ринкової турбулентності, геополітична нестабільність, логістичні збої, валютні коливання, сезонні коливання попиту в агропромисловому секторі, вимагають від малих підприємств активної трансформації стратегічного управління з орієнтацією на превентивну ідентифікацію та управління ризиками.

Підприємство ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» є суб'єктом малого бізнесу, діяльність якого пов'язана з торгівлею технічними компонентами (підшипники, сальники, ущільнюючі елементи, мастильні матеріали, запчастини до сільськогосподарської техніки), що є критично залежними від надійності постачальників, стабільності логістичних каналів, попиту в аграрному секторі та створюють необхідність впровадження системи стратегічного ризик-менеджменту.

Управління ризиками неможливо ефективно реалізувати без врахування потенційних відхилень від очікуваних результатів. У міжнародному стандарті ISO 31073:2022 ризик тлумачиться як результат впливу невизначеності на досягнення цілей, що передбачає не лише ймовірність настання певних подій, але й їх вплив на інтереси зацікавлених сторін [35]. Таким чином, будь-який ризик має сенс лише у зв'язку з конкретними суб'єктами, що зазнають його наслідків, а отже, кожному ризику має бути співвіднесена відповідальність за його управління.

Для малого підприємства, такого як ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД», управління ризиками не може обмежуватись лише оперативними заходами — воно повинно інтегруватися у стратегічне управління на всіх рівнях. Це означає, що підприємство не просто реагує на окремі ризики, а формує єдиний, скоординований підхід, який дозволяє аналізувати взаємозв'язки між різними ризиками як частинами цілісного ризикового портфеля. Такий підхід характерний для стратегічного рівня

управління і дає змогу оцінювати рішення з урахуванням загального впливу на стійкість бізнесу.

Основна цінність стратегічного ризик-менеджменту полягає в можливості максимізації вартості організації навіть в умовах нестабільного ринку [1]. Для малого підприємства особливо важливо мати інструменти, що дозволяють мінімізувати ймовірність непередбачених витрат (зокрема через затримки постачань, девальвацію, сезонність попиту), які в умовах обмежених ресурсів можуть мати критичний вплив.

За умови налагодженого процесу виявлення, оцінки та реагування на ризики, управлінські рішення стають більш обґрунтованими, а ризикові дії — свідомими та контрольованими. Така система формує внутрішню дисципліну в команді та створює сприятливе підґрунтя для розвитку ініціатив з боку керівного складу, особливо якщо йдеться про гнучке управління закупівлями, асортиментом чи ціноутворенням [6].

З точки зору інвесторів або банків, що можуть бути потенційними джерелами фінансування малого бізнесу, важливою перевагою є прогнозованість і керованість ризиків. Якщо підприємство демонструє здатність передбачати сценарії розвитку подій — як позитивні, так і негативні — та вчасно на них реагувати, це посилює його інвестиційну привабливість і знижує ризик неплатоспроможності [6].

У свою чергу, конкуренти можуть мати інтерес до непрогнозованої стратегії — особливо, якщо мале підприємство спроможне діяти асиметрично, швидко змінюючи постачальників або виводячи нові продукти на ринок. У цьому контексті стратегічним ризиком є також невизначеність у поведінці конкурентного середовища, яка ускладнює формування стійкої довгострокової стратегії [8].

Формування ризик-орієнтованої стратегії має відповідати загальній бізнес-моделі підприємства. Для малого бізнесу характерна висока чутливість до обраного стилю стратегічного управління. За агресивного підходу припустимою межею втрат може бути весь наявний капітал, тоді як

консервативна стратегія схиляється до обмеження ризиків лише рівнем очікуваного прибутку [12].

Таким чином, для ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» впровадження стратегічного ризик-менеджменту є не лише засобом зниження вразливості до зовнішніх загроз, але й передумовою формування стійкого та адаптивного підприємницького середовища, здатного ефективно функціонувати навіть за умов економічної нестабільності.

Під стратегією управління ризиками зазвичай розуміють цілеспрямовану політику використання наявних ресурсів для досягнення визначених цілей із урахуванням допустимого рівня ризику, або, інакше кажучи, відповідно до ризик-апетиту підприємства. Цей підхід регламентується внутрішніми нормами, правилами та обмеженнями, які формують підґрунтя для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності [16].

У випадку малого підприємства, зокрема такого як ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД», що працює в галузі технічної дистрибуції (підшипники, ущільнення, мастильні матеріали), управління ризиками має розглядатися на трьох рівнях:

- стратегічному — визначення довгострокових меж допустимого ризику (ризик-апетиту, ризик-ємності);
- тактичному — адаптація дій до ринкових умов і ситуаційних сценаріїв;
- оперативному — прийняття рішень в умовах щоденної комерційної діяльності (наприклад, перегляд термінів постачань, контроль залишків на складі).

На стратегічному рівні власник або керівник малого підприємства визначає параметри ризику, які підприємство готове прийняти заради стабільного функціонування в середньо- і довгостроковій перспективі. Ці параметри зазвичай орієнтовані на стандарти ризик-менеджменту (ISO 31000,

COSO ERM), які передбачають наявність формалізованих меж ризик-апетиту, що співвідносяться з фінансовою стійкістю підприємства [32, 34].

Варто підкреслити, що рівень доходу підприємства завжди корелює зі ступенем прийнятого ризику. Чим вища очікувана дохідність, тим більша ймовірність виникнення загроз, які можуть вплинути на реалізацію цілей. Кожен підприємець, приймаючи рішення, формує власний профіль ризику — тобто те, наскільки підприємство готове прийняти потенційні втрати в обмін на можливий прибуток.

У теорії стратегічного управління виділяють дві базові моделі поведінки щодо ризику, кожна з яких може бути адаптована до реалій малого бізнесу:

1. Модель максимізації прибутку з обмеженням ризику

Ця модель орієнтована на отримання максимально можливого доходу за умови, що ризик не перевищує встановлену межу. Це означає свідоме прийняття певного ризикового навантаження з урахуванням сприятливої ринкової ситуації та наявності внутрішніх резервів для адаптації. У такій парадигмі діяльність підприємства спрямована на розширення долі ринку, залучення нових клієнтів, експансію в нові регіони — попри можливі виклики, пов'язані з логістикою чи зміною кон'юнктури.

Управлінські дії при цьому включають:

- встановлення межі толерантності до ризику (наприклад, допустима частка збоїв у постачанні не більше 5%);
- введення моніторингових процедур, що унеможливають перехід ризику в критичну зону;
- розрахунок цільового показника прибутку у розрізі ризикових обмежень [2].

2. Модель мінімізації ризику при фіксованому рівні прибутковості

Цей підхід орієнтований не стільки на зростання прибутку, скільки на його стабілізацію на прийнятному рівні, який задовольняє поточні потреби підприємства (оплата витрат, утримання обороту, виконання податкових

зобов'язань тощо). Його характерною особливістю є консервативне ставлення до ризику, пріоритет надійності перед зростанням, а також обмеження впливу негативних зовнішніх факторів через контрольовану поведінку.

Така стратегія часто обирається:

- у періоди високої невизначеності на ринку (наприклад, воєнні дії, криза постачань);
- коли підприємство не має змоги масштабуватися або інвестувати у нові ринки;
- якщо бізнес вважає важливішим зберегти позиції, а не агресивно їх нарощувати [2].

Вибір між цими моделями залежить не лише від зовнішніх умов, а й від внутрішньої готовності підприємства до змін, доступу до фінансування, гнучкості бізнес-процесів і зрілості внутрішньої системи планування. У малому підприємстві часто використовують гібридні підходи, які дозволяють поєднувати елементи обох моделей залежно від сегмента ринку, категорії товарів або сезонного циклу.

У межах стратегічного ризик-менеджменту мале підприємство може реалізовувати одну з кількох поведінкових стратегій, які визначають стиль і логіку реагування на ризики відповідно до загального підходу до ведення бізнесу (див. табл. 3.1.). Кожна з таких стратегій формує набір управлінських дій, засобів оцінки та інструментів прийняття рішень.

1. Стратегія «Консерватор». Для малого бізнесу стратегія «консервативного ризик-менеджменту» означає послідовне використання верифікованих сигналів, аналізу тенденцій і перевірених індикаторів з метою формування максимально захищеної поведінки на ринку. Підприємство не прагне до агресивного зростання, а фокусується на збереженні стабільності, оптимальному співвідношенні ризику і доходу, а також на обмеженні потенційних втрат. Управління ризиками тут ґрунтується на визначенні межі толерантності до ризику; формуванні інтегрованої оцінки ризику, яка

враховує кілька взаємопов'язаних факторів; переважанні заходів запобігання над заходами реагування [27].

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика стратегій управління ризиками

Стратегія	Характеристика підходу	Ціль управління ризиком	Ключові інструменти	Ризик-апетит
Консерватор	Обачна, стабільна стратегія, орієнтована на контроль втрат і збереження поточних позицій	Обмеження збитків і оптимізація ризику щодо дохідності	Індикатори, сигнали, консервативні межі толерантності	Низький
Максимізатор	Активна стратегія, спрямована на максимізацію прибутку в умовах сприятливих ринкових трендів	Прийняття ризиків з розрахунком потенційної вигоди	Ринковий аналіз, розрахунок маржі ризику, динамічне планування	Високий
Менеджер	Збалансована стратегія управління з елементами контролю і розвитку	Регулювання неприйнятних ризиків і підвищення вартості підприємства	Формалізовані політики, внутрішні стандарти, аналіз ризик–винагорода	Середній
Прагматик	Ситуативна стратегія, орієнтована на оптимальні, а не максимальні результати	Диверсифікація ризиків і використання сприятливих можливостей	Гнучкий портфель ризиків, ситуативне оцінювання, адаптивне управління	Змінний, залежно від ситуації

Джерело: складено автором із використанням [27]

2. Стратегія «Максимізатор». Цей підхід характерний для підприємств, що діють на хвилі зростання ринку, наприклад, під час агросезону чи за високого попиту на запчастини. Основна ідея — активне використання ринкових можливостей для досягнення максимальної вигоди, навіть якщо це супроводжується підвищеними ризиками. Стратегічна ціль полягає у виваженому прийнятті ризиків із попереднім розрахунком допустимого рівня втрат і очікуваної надбавки до доходу — так званої маржі ризику, що передбачає аналіз імовірних сценаріїв розвитку ринку; оцінювання вартості

прийнятого ризику; гнучке регулювання обсягів запасів, акцій, контрактів [27].

3. Стратегія «Менеджер», що є проміжним підходом між обережністю й активністю. Основна особливість — поєднання використання сприятливих можливостей із контролем над ризиками, які виходять за межі прийняттого рівня. Така стратегія базується на використанні формалізованих методик, наприклад, політик управління ризиками, внутрішніх стандартів та процедур реагування. Ключові елементи даної стратегії: управління ризиком як елемент створення доданої вартості; встановлення мінімального рівня економічного капіталу як буфера безпеки; обґрунтоване стратегічне рішення з урахуванням співвідношення ризик–винагорода [27].

4. Стратегія «Прагматик» - поведінка прагматиків є реалістичною, обґрунтованою, ситуативною. Вони не орієнтуються на ідеальний варіант розвитку подій, а прагнуть до оптимально можливого результату з урахуванням реалій моменту. Ризики оцінюються не теоретично, а в контексті поточної ринкової ситуації. При цьому прагматик не уникає можливостей, якщо вони з'являються, але діє обережно. Управління ризиками у цій моделі включає:

- диверсифікацію ризиків — підприємство працює з різними товарними групами, постачальниками, клієнтськими сегментами;
- оцінку вигоди від портфеля ризиків — поєднання менш ризикових і більш прибуткових продуктів [27].

Зважаючи на розмір, структуру діяльності, сезонну чутливість і загальні фінансові характеристики ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД», доцільним є впровадження комбінованої моделі стратегічного управління ризиками, яка поєднує в собі риси стратегій «прагматик» та «менеджер».

Основною особливістю підприємства є його гнучка операційна модель, яка передбачає роботу з широкою номенклатурою технічної продукції, зокрема підшипниками, ущільнюючими елементами, мастилами та агрегатами для аграрного сектору. Значна частина товарів імпортується, що

створює залежність від валютного курсу, умов постачання, митного регулювання. У свою чергу, обслуговування аграрного сектору формує виражену сезонність попиту. В цих умовах стратегія, що передбачає надмірну стабільність або агресивне розширення, може бути надто ризикованою або малоефективною.

У цьому контексті стратегія «прагматик» є найбільш релевантною основою. Вона дозволяє підприємству не фіксуватись на теоретичних ідеалах прибутковості, а фокусувати увагу на реальних можливостях моменту. Вибір контрагентів, закупівельні обсяги, цінова політика, асортиментне планування — усі ці рішення в рамках прагматичної логіки мають прийматися з урахуванням ситуаційного контексту. Такий підхід мінімізує імовірність критичних помилок у прийнятті рішень і дозволяє ефективно використовувати локальні можливості ринку без перевантаження ризиковими зобов'язаннями.

Проте повністю уникати структурованого підходу до управління ризиками підприємству також недоцільно. Саме тому до базової прагматичної стратегії доцільно інтегрувати елементи моделі «менеджер», яка передбачає застосування формалізованих методик контролю та оцінювання ризиків, розрахунок граничного навантаження на оборотні кошти, розробку стандартів для операцій з високим рівнем ризику (наприклад, попереднє резервування товарів з довгими ланцюгами постачання або валютними контрактами). Використання внутрішньої документації щодо ризик-апетиту, обґрунтованих рівнів запасів, а також політик моніторингу складу і дебіторської заборгованості дозволить забезпечити контрольовану гнучкість, що є критично важливою для малого бізнесу в умовах високої невизначеності.

Поєднання прагматичного і менеджерського підходів дає змогу не лише підвищити гнучкість управлінських рішень, але й підтримати баланс між прибутковістю, стабільністю та прийнятним рівнем ризику. Така

стратегія знижує вразливість підприємства до зовнішніх потрясінь і водночас дозволяє використовувати сприятливі ринкові вікна можливостей.

Отже, з урахуванням поточної макроекономічної ситуації, обмеженості фінансових ресурсів, сезонної специфіки, імпортої залежності та потреби в адаптивності, оптимальним стратегічним вибором для ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» є інтегрована стратегія на основі моделей «прагматик» і «менеджер», яка забезпечує одночасно ситуативну реакцію та стратегічну керованість ризиковими процесами.

В умовах ринкової невизначеності та зростаючих викликів для малого бізнесу, таких як ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД», важливим завданням є не лише реалізація стратегічних цілей, але й постійний контроль за ступенем ризику, який супроводжує процес досягнення цих цілей. При цьому підвищеної значущості набуває використання ключових показників ефективності (KPI) та ключових індикаторів ризику (KRI) (див. рис. 3.1.).

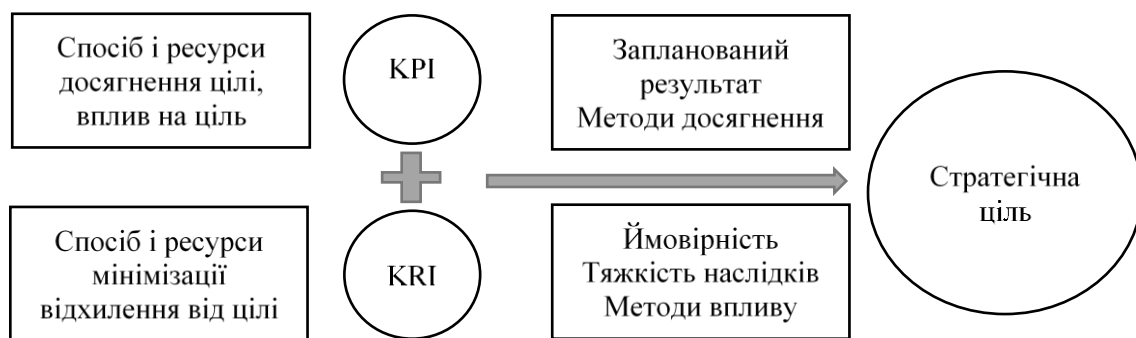


Рис. 3.1 - Роль KPI та KRI в процесі формування системи стратегічного менеджменту ризиків підприємства

Джерело: [27]

Показники KPI дозволяють об'єктивно оцінити, наскільки підприємство просувається в напрямі реалізації своїх стратегічних орієнтирів. Це можуть бути як класичні фінансові метрики (обсяг продажу, рентабельність, обіг товарів), так і операційні (швидкість обробки замовлень, рівень задоволеності клієнтів). У той час як KPI зосереджені на оцінці результативності та продуктивності бізнесу, KRI виконують функцію

раннього сигналу про потенційні ризики, які можуть перешкодити досягненню цих результатів.

Хоча KPI та KRI виконують різні функції, між ними існує функціональний зв'язок. KPI відображають фактичний прогрес підприємства, тоді як KRI вказують на можливі збої чи загрози, які можуть зумовити відхилення від запланованих результатів. Обидва типи індикаторів повинні бути пов'язані із загальною стратегією підприємства, підкріплені чітко визначеним контекстом, відповідальною особою та системою мотивації, яка спрямована на підтримку їх досягнення або контролю.

Для ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» доцільним є інтегроване використання KPI та KRI, що забезпечує як управління продуктивністю, так і превентивне управління ризиками. Наприклад, зменшення обсягу обороту підшипників у міжсезоння може слугувати KPI, тоді як тенденція до зростання кількості рекламаций від клієнтів — це вже KRI, який сигналізує про ризик втрати лояльної клієнтської бази або зниження якості обслуговування.

За визначенням Scandizzo, індикатор ризику — це фінансова чи операційна змінна, яка дозволяє надійно оцінити ймовірність настання ризикової події. У практиці малих підприємств доцільно використовувати систему з кількох типів KRI: окремі індикатори для оцінки ймовірності настання події (наприклад, зниження активності клієнтів), індикатори для оцінки наслідків (наприклад, падіння виручки на понад 20%) і індикатори, які відображають наявність або відсутність дієвого плану реагування (наприклад, запасні ланцюги постачання) [36].

Ці показники мають не лише фіксувати факт настання небажаного відхилення, а й допомагати передбачати можливі сценарії його розвитку, мінімізувати наслідки та повернути діяльність підприємства у заплановане русло. KPI та KRI мають бути безпосередньо пов'язані з системою стратегічних задач підприємства, а їх налаштування — відповідати прийнятому рівню ризик-апетиту.

Досягнення синергії між ефективністю і стійкістю вимагає не просто використання окремих індикаторів, а впровадження цілісної системи управління ризиками, яка включає не лише показники, а й нормативну, процесну й інфраструктурну складові. У структурі малого підприємства така система передбачає наявність осіб, відповідальних за моніторинг і аналіз ризиків, визначення їх повноважень, механізмів взаємодії з іншими функціями (наприклад, склад, закупівлі, фінанси), а також доступ до відповідного інструментарію — систем збору, зберігання й аналітики даних, навіть у формі простих електронних таблиць чи CRM-рішень.

Таблиця 3.2 - Визначення KPI та KRI для ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

Тип показника	Назва показника	Мета / Роль	Одиниця виміру	Цільове значення / Тригер
KPI	Обсяг реалізації товарів, грн	Оцінка динаміки доходу підприємства	грн	> 50 000 грн/міс
KPI	Рівень обіговості складу, об/рік	Аналіз ефективності використання запасів	разів	> 6
KPI	Кількість нових клієнтів на місяць	Моніторинг розширення клієнтської бази	клієнтів	≥ 5
KPI	Середній чек замовлення	Контроль середнього обсягу продажу на одне замовлення	грн	> 1000 грн
KPI	Рівень виконання плану продажів, %	Оцінка відповідності комерційного плану фактичним результатам	%	≥ 95%
KRI	Частка рекламаций до загального обсягу продажів, %	Сигнал про зниження якості обслуговування або продукції	%	< 2%
KRI	Відсоток затримок у поставках понад 3 дні	Контроль надійності постачальників і ефективності логістики	%	< 10%
KRI	Коливання курсу валюти понад 5% за тиждень	Ризик цінних втрат при закупівлях імпортової продукції	%	< 5%
KRI	Обсяг неліквідів на складі понад 60 днів, грн	Моніторинг надлишкових залишків та ризик заморожених коштів	грн	< 1000 грн
KRI	Кількість збоїв у логістиці за місяць	Виявлення критичних логістичних проблем	подій	<

Джерело: складено автором

Впровадження системи KPI та KRI на ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» дозволяє створити чітко структурований інструментарій для комплексної оцінки як ефективності діяльності підприємства, так і рівня ризиків, що супроводжують реалізацію стратегічних цілей. Такий підхід забезпечує не лише моніторинг фінансово-операційних результатів, а й своєчасне виявлення відхилень і загроз, які можуть негативно позначитись на досягненні орієнтирів, які були заплановані.

Індикатори ефективності (KPI) слугують джерелом даних про досягнення ключових бізнес-завдань, допомагають оцінити ступінь реалізації комерційного потенціалу, ефективність використання ресурсів, результативність маркетингових та логістичних рішень. У свою чергу, ключові індикатори ризику (KRI) надають можливість відстежувати ранні сигнали можливих проблем — від затримок у постачаннях до загроз перевантаження складу чи втрати клієнтської лояльності.

Наявність обох типів показників формує основу для прийняття зважених стратегічних рішень, дозволяє впровадити адаптивну модель управління, яка відповідає специфіці малого бізнесу та підвищеній динаміці зовнішнього середовища. У результаті підприємство отримує посилення контролю над критичними бізнес-функціями, підвищення прозорості в управлінні, скорочення часу реагування на зміни та, як наслідок, — зміцнення стійкості та конкурентної позиції на ринку.

3.2. Формування системи стратегічного управління ризиками ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

Формування системи стратегічного управління ризиками на ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» базується на усвідомленні того, що ризик є невіддільною складовою будь-якої підприємницької діяльності, а отже — його не можна повністю уникнути, але ним можна і потрібно ефективно управляти. На відміну від реактивного підходу, стратегічне

управління ризиками передбачає не лише реагування на вже наявні загрози, а й систематичне їх передбачення, аналіз і контроль на випередження.

В основі такої системи лежить принцип інтегрованості: управління ризиками не є ізольованою функцією, воно повинно бути вбудоване у всі стратегічні, операційні та фінансові процеси підприємства. Важливу роль відіграє контекст — зовнішній та внутрішній — оскільки система повинна відображати специфіку бізнес-моделі, ринку, сезонності попиту, структури витрат, характеру ланцюгів постачання та особливостей клієнтської бази. Система стратегічного управління ризиками має спиратися на постійний моніторинг середовища та бути динамічною — тобто здатною швидко адаптуватися до змін [20].

Управління ризиками повинно реалізовуватись на всіх рівнях управління — від власника та керівництва до відповідальних за окремі напрямки діяльності, при чому кожен рівень має чітко визначені повноваження й відповідальність. Пріоритет надається не уникненню всіх ризиків, а визначенню їх прийняттого рівня — відповідно до ризик-апетиту власника та стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті важливою складовою є встановлення чітких цільових орієнтирів, формалізація допустимих меж відхилення та визначення інструментів реагування [2].

Система повинна забезпечувати не лише ідентифікацію та оцінювання ризиків, але й їх обробку — шляхом уникнення, зменшення, передачі або прийняття, залежно від їх природи та впливу на стратегічну стабільність підприємства. Поряд із цим важливо забезпечити прозорість процесів: результати оцінювання та прийняті заходи мають бути фіксовані, а їх виконання — підлягати регулярному аудиту. Надійність системи визначається не лише якістю процедур, а й рівнем компетентності працівників, які беруть участь у її реалізації [9].

Формування ефективної системи стратегічного управління ризиками на ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» неможливе без чіткої та обґрунтованої ідентифікації ризиків, які можуть мати критичний вплив на

реалізацію стратегічних цілей підприємства. Цей етап є вихідною точкою для подальшого моделювання ризикового профілю організації, вибору методів управління та налаштування системи моніторингу і контролю. Якщо ризики не визначені вчасно або їхній характер неправильно інтерпретовано, підприємство може приймати рішення, не усвідомлюючи потенційних загроз, що створює ризик стратегічного осліплення.

З метою якісної ідентифікації ризиків на підприємстві було використано метод Дельфі — один з найефективніших підходів до отримання експертної оцінки у випадках, коли рішення мають прийматися на підставі поєднання досвіду, аналітичного мислення і специфіки галузі. Метод передбачає опитування кваліфікованих представників основних функціональних підрозділів, кожен з яких володіє унікальним поглядом на можливі джерела ризику. До складу експертної групи увійшли директор, головний менеджер з продажу, а також ключовий постійний клієнт, який представляє зовнішню точку зору.

Такий міжфункціональний підхід дає змогу забезпечити широку охопність контекстів ризику — від внутрішніх операцій до зовнішніх взаємодій з ринком. Ризики оцінювалися за двома критеріями: ймовірністю їх виникнення (Р) та потенційною силою впливу (І) на підприємство, за шкалою від 1 до 5 балів. Ці оцінки дозволили не тільки структуровано класифікувати загрози, але й визначити ті з них, які вимагають негайної уваги та розробки сценаріїв реагування. Узагальнені результати цієї експертної оцінки подано в таблиці ризиків, яка використовується як основа для побудови карти стратегічних ризиків підприємства.

Таблиця 3.3 – Оцінка ризиків ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

Ризик	Ймовірність (Р)	Вплив (І)	Бал ризику (Р×І)
Перебої постачання	4	5	20
Девальвація гривні	5	4	20
Сезонне просідання попиту	3	4	12
Переаккумуляція залишків складу	3	5	15
Зміни митних тарифів	2	5	10

Джерело: складено автором

Зокрема, перебої постачання та девальвація гривні отримали найвищу бальну оцінку — 20, що свідчить про їхню надзвичайну важливість у структурі стратегічних загроз. Обидва фактори мають високу ймовірність виникнення та суттєво впливають на фінансову стійкість і рентабельність підприємства, враховуючи імпортозалежність у постачанні технічної продукції. Переаккумуляція залишків на складі, хоча й має трохи нижчу ймовірність, також отримала високий бал через свій прямий вплив на оборотність активів і ризик «замороження» капіталу.

Сезонне просідання попиту та зміни митного регулювання продемонстрували нижчі значення, однак залишаються важливими у загальному полі стратегічного аналізу — особливо в контексті необхідності адаптації до ринкових циклів і змін у зовнішньому економічному середовищі.

Усі ризики з підсумковим балом від 15 до 25 визначено як стратегічно критичні. Їх слід розглядати як пріоритетні об'єкти для формування відповідей у вигляді антикризових сценаріїв, механізмів впливу та систем превентивного моніторингу. Саме на ці ризики мають бути спрямовані зусилля з моделювання динаміки, аналізу ймовірних наслідків, обґрунтування резервів та процедур екстреного реагування.

З урахуванням отриманих даних, наступним етапом розбудови системи стратегічного управління ризиками є розробка карти стратегічних ризиків. Вона покликана візуалізувати ступінь значущості кожного ризику в координатах «ймовірність — вплив», дозволити об'єктивно розподілити ризики за зонами критичності та визначити відповідні тактики управлінської реакції. Такий інструмент допоможе керівництву підприємства швидко орієнтуватися в ієрархії загроз і формувати пріоритети в межах стратегічного планування.

На осі абсцис відкладено ймовірність настання ризику (від 1 — найменша, до 5 — найвища), а на осі ординат — ступінь його впливу на підприємство. Кожна точка на графіку представляє один із п'яти

ідентифікованих ризиків, позиціонованих у просторі «ймовірність × вплив» (див. рис. 3.2.).

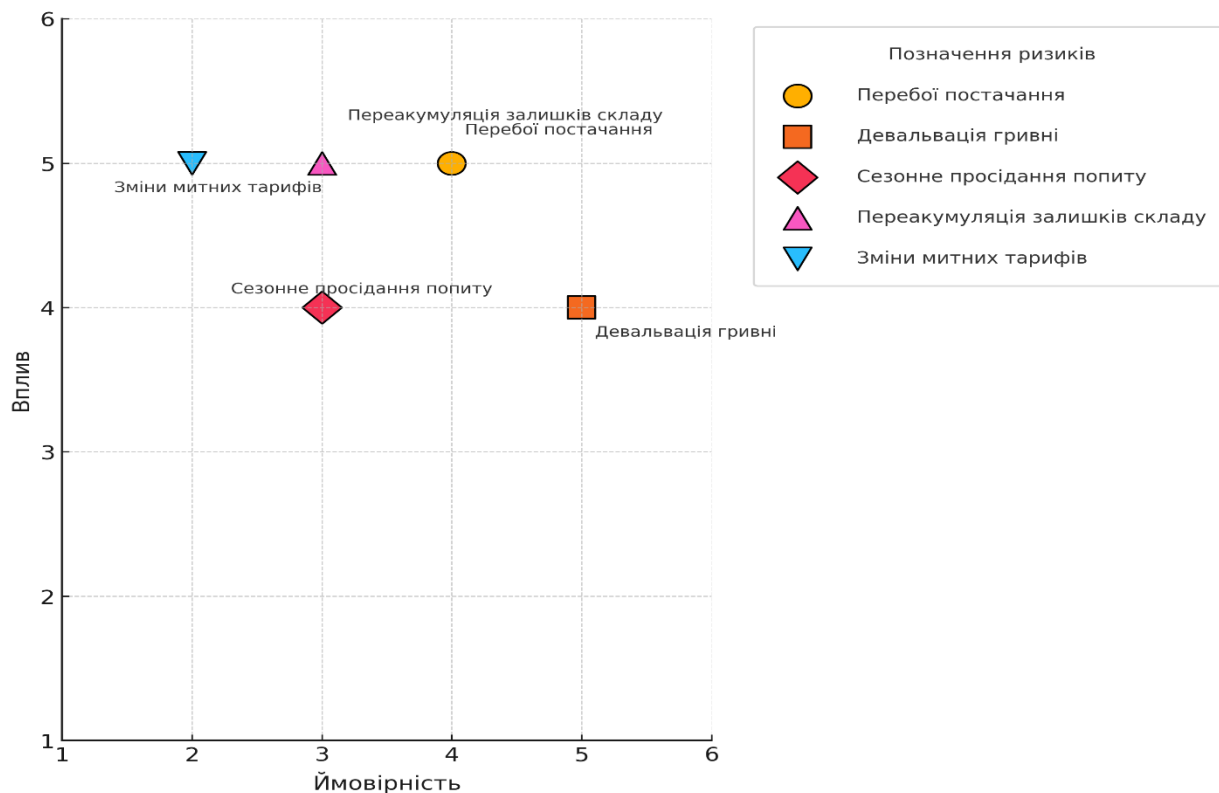


Рисунок 3.2. – Стратегічна карта ризиків ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

Джерело: складено автором

Найбільш критичними загрозами, що потрапили в правий верхній сектор матриці, є перебої в постачанні та девальвація національної валюти. Вони мають високі значення як за ймовірністю, так і за потенційним впливом, що вимагає першочергової розробки превентивних сценаріїв. Ризики переаккумуляції залишків та сезонного просідання попиту розташовані ближче до центру, але залишаються суттєвими для стратегічного аналізу. Зміни митного регулювання мають нижчу ймовірність, проте все ще можуть мати відчутні наслідки для імпортозалежного підприємства.

Після ідентифікації стратегічних ризиків і побудови карти їх значущості наступним критичним кроком у системі стратегічного управління

ризиками є розробка сценаріїв реагування. Це необхідно для того, щоб підприємство не лише знало про існування загроз, а й було готове до них — як на концептуальному, так і на операційному рівні.

Сценарний підхід дозволяє завчасно моделювати можливі варіанти розвитку подій і підготувати адаптивні дії, які можна буде реалізувати в разі матеріалізації конкретного ризику. Такий підхід знижує імпровізаційність у кризових умовах, економить час на прийняття рішень і підвищує шанси на збереження стійкості та конкурентної позиції підприємства.

Для кожного із критичних ризиків, що були визначені на попередніх етапах, було сформовано комплекс антикризових заходів, які спрямовані на запобігання, пом'якшення або ефективно подолання наслідків ризикової події. Узагальнені результати представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Антикризові заходи управління стратегічними ризиками ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

Ризик	Антикризовий захід
Перебої постачання	Укладення контрактів із мінімум трьома постачальниками; створення страхового запасу на 30–45 днів; часткова локалізація постачання (українські аналоги)
Девальвація гривні	Страхування валютних контрактів; закупівлі зафіксованими цінами; формування оборотних активів у гривневих еквівалентах
Залишки складу	ABC/XYZ-аналіз обіговості; впровадження програмного забезпечення для обліку складу (1C, BAS); щомісячний аудит обігу продукції
Сезонне просідання попиту	Диверсифікація асортименту поза сезон; маркетингова кампанія за 1–2 місяці до піку попиту; знижки для гуртових закупівель

Джерело: складено автором

Кожен з антикризових сценаріїв передбачає конкретні дії, які можна реалізувати силами малого підприємства без залучення надмірних ресурсів. Так, для управління ризиком перебоїв у постачанні запропоновано механізм диверсифікації джерел постачання та створення страхового запасу, що дозволяє мінімізувати залежність від одного партнера та уникнути простоїв. У випадку валютного ризику акцент зроблено на захист від коливань курсу

через фіксовані ціни, страхування контрактів і планування у гривневих еквівалентах.

Ризик пов'язаний із залишками на складі вирішується через впровадження аналітичних інструментів контролю обіговості, що дозволяє уникнути заморожування обігових коштів. Для зниження наслідків сезонного падіння попиту запропоновано активні маркетингові та асортиментні дії, які дають змогу підприємству підтримувати стабільність доходів навіть у періоди поза піковим навантаженням.

Завершальним етапом побудови системи стратегічного управління ризиками ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» стало впровадження індикаторів раннього попередження, або EWS (Early Warning System). Цей інструмент забезпечує можливість не просто виявляти ризики постфактум, а й передбачати їх виникнення завдяки сигналам, що вказують на наближення критичних сценаріїв.

Управління ризиками через EWS передбачає постійний моніторинг низки кількісних тригерів, які сигналізують про наближення до межових значень показників, що асоціюються з ризиковими подіями. Це дозволяє підприємству вчасно активізувати превентивні заходи, скоригувати обсяги постачання, переглянути запаси або адаптувати цінову політику до валютної динаміки. Такий підхід значно підвищує оперативність прийняття рішень і знижує ймовірність того, що загроза переросте у кризову ситуацію.

У таблиці 3.5 наведено приклади конкретних ризиків, ідентифікованих на попередніх етапах, та відповідних індикаторів EWS, які дозволяють оперативно фіксувати їх потенційне наближення.

Таблиця 3.5 - Індикатори EWS для виявлених стратегічно важливих ризиків ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД»

Ризик	Тригер (індикатор EWS)
Логістичні збої	Відхилення терміну поставки на > 3 дні
Коливання курсу	Девальвація > 5% протягом 7 днів
Падіння попиту	Просідання реалізації на 20% упродовж 2 тижнів
Складська інерція	Понад 20% асортименту не обертається > 60 днів

Джерело: складено автором

Зазначені індикатори є простими для впровадження в умовах малого підприємства, оскільки можуть бути реалізовані на базі Excel або інтегровані у модуль звітності CRM-системи. Важливо, що EWS функціонує не ізольовано, а як логічне продовження карти ризиків і сценаріїв реагування, дозволяючи запускати заздалегідь прописані дії за настання відповідного тригера.

Розроблена нами система стратегічного управління ризиками для ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» є багаторівневою та інтегрованою. Вона охоплює експертну ідентифікацію ризиків за методом Дельфі, побудову карти ризиків на основі шкали ймовірність–вплив, розробку сценаріїв реагування для ключових загроз, а також реалізацію цифрової системи раннього попередження (EWS), що забезпечує не лише моніторинг та контроль, але й реальну можливість управляти ризиками на випередження, адаптуючи стратегію підприємства до змін зовнішнього середовища. У результаті ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» отримує гнучку, економічно обґрунтовану та практично орієнтовану систему стратегічного ризик-менеджменту, яка підвищує стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження першого розділу, можна зробити висновок, що стратегічний менеджмент в сучасних умовах невизначеності є необхідною передумовою забезпечення довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності підприємства. Його методологічною основою виступає системний підхід, який дозволяє розглядати підприємство як адаптивну цілісність, здатну до прогнозування, протидії зовнішнім викликам та реалізації стратегічного бачення шляхом узгодженого функціонування підсистем і ключових організаційних елементів.

Формування ефективної системи стратегічного управління передбачає не лише визначення місії, цілей та стратегії, але й створення внутрішніх умов для їх реалізації, зокрема, через розвиток корпоративної культури, адаптивної структури та технологічного супроводу управлінських процесів. У контексті переходу від SPOD до VUCA і BANI світів стратегічне управління має трансформуватися у напрямі підвищення гнучкості, швидкості реакції, інтуїтивного прийняття рішень та інтеграції нестандартного мислення на всіх рівнях управління.

У другому розділі було здійснено комплексний стратегічний та фінансовий аналіз діяльності ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД» у період з 2020 по 2024 рік, що дозволило окреслити ключові тенденції в розвитку підприємства на тлі нестабільного зовнішнього середовища. Особлива увага була приділена структурі реалізації продукції, де спостерігалось зміщення акцентів у бік підшипникової продукції як найстабільнішого та найбільш затребуваного сегмента. Аналіз змін у товарному асортименті відображає адаптивність компанії до потреб ринку, логістичних обмежень і зростання ролі аграрного сектора. Фінансові показники демонструють загальну тенденцію до утримання стабільності за рахунок грамотної оптимізації витрат і концентрації на рентабельних напрямках діяльності. У межах стратегічного аналізу було проведено SWOT- і

PEST-аналізи, які дозволили виявити внутрішні сильні й слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на її позиції на ринку. SWOT-аналіз засвідчив наявність сталого потенціалу для розвитку завдяки професійній експертизі, усталеним діловим зв'язкам і спеціалізації на технічно складній продукції. PEST-аналіз у свою чергу продемонстрував вагомий вплив зовнішніх чинників, серед яких ключовими є політична невизначеність, економічні коливання та технологічна модернізація. Результати дають змогу підтвердити необхідність збереження фокусу на продажу стратегічно важливих товарних груп, диверсифікації ризиків і гнучкого реагування на зміни макросередовища.

У третьому розділі було здійснено ґрунтовне дослідження концептуальних і прикладних аспектів удосконалення системи стратегічного менеджменту ризиків ПП «УКРПІДШИПНИК-КІРОВОГРАД». У ході дослідження було обґрунтовано, що мале підприємство потребує не лише адаптації до зовнішніх викликів, але й впровадження внутрішньої культури прогнозування, аналізу й своєчасного реагування на потенційні загрози. При цьому ефективне управління ризиками має не обмежуватись локальними реагуваннями, а передбачати чітко структуровану, формалізовану і водночас гнучку систему, інтегровану у бізнес-процеси. Особливу увагу приділено ідентифікації ризиків та сформовано реалістичну і верифіковану картину потенційних стратегічних загроз, які найсуттєвіше впливають на досягнення цілей організації. На основі отриманих даних було побудовано карту ризиків, що візуалізує розподіл загроз за критеріями ймовірності й впливу, що своєю чергою створює базу для обґрунтованого стратегічного пріоритетування управлінських дій. Було розроблено набір сценаріїв реагування, орієнтованих на конкретні ризики, притаманні діяльності підприємства та виокремлено індикатори раннього попередження, які дозволяють не лише фіксувати факт реалізації ризику, а й реагувати на сигнали його наближення. Побудована система EWS дозволяє забезпечити безперервний цикл оцінки, моніторингу і прийняття рішень.