

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Зав. кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доц.

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від 3 січня 2024 року)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Підвищення економічної безпеки підприємства в умовах
нестабільності»

Виконав: здобувач вищої освіти ІІ курсу
магістратури, групи УФЕБ-22М
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою»

_____ Володимир ПАНФІЛОВ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК

Рецензент: д.е.н., професор
зав. кафедри економіки, підприємництва та
готельно-ресторанної справи

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ БАЗА ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	7
1.1. Сутність економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності.....	7
1.2. Підходи до управління спроможністю забезпечення безпеки підприємства будівництва та експлуатації автодоріг в умовах нестабільності	17
1.3. Теоретико-практичний інструментарій дослідження економічної безпеки підприємства	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	32
2.1. Організація управління економічною безпекою Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної ділянки	32
2.2. Економічна оцінка стану економічної безпеки Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної ділянки	36
2.3. Оцінка дієвості управлінського впливу на забезпечення економічної безпеки Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної ділянки в умовах нестабільності.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	60
3.1. Організаційно-економічні підходи до зміцнення безпеки економічної підприємства.....	60
3.2. Напрями удосконалення управління спроможністю забезпечення безпеки підприємства «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна ділянка в умовах нестабільності».....	68
3.3. Застосування інструментарію ризик-менеджменту в управлінні економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності	74
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

В умовах нестабільного кризового функціонування перед суб'єктами економічної діяльності постає завдання забезпечення безпечної стійкості розвитку, що може бути реалізовано завдяки формуванню ефективних підходів до управління економічною безпекою на підприємстві. Вважаючи, що безпека – це якісний стан підприємства, в основу якого покладено зусилля щодо протидії загрозам та викликам із зовнішнього та внутрішнього середовища на основі пеленгування сигналів про можливі несприятливі зміни на підприємстві з подальшим визначенням дій стосовно їх мінімізації.

Нинішній економічний стан і діяльність підприємств дорожньої галузі описується складним економіко-політико-суспільним середовищем, що наддинамічно змінюється, наявністю непростих управлінських проблем. Аналіз діяльності таких підприємств сигналізує про те, що їм притаманне часткове пристосування до ринку і слабе пристосування до умов воєнного часу. Ключовий нинішній орієнтир – на фізичне виживання і спроби забезпечити продовження економічної діяльності у надкрихкому середовищі.

Проблематика реагування підприємств на загрози зовнішнього і внутрішнього поля діяльності у різні часи вивчали у своїх працях такі українські науковці: Л. Ковальська, О. Голій, В. Голій, М. Войнаренко, О. Яременко, А. Дідик, В. Щербина, С. Мельник. Так, З. Живко, О. Черевко, Н. Зачосова, М. Живко запропонували в основі системи методів для керування економічною безпекою брати моделювання, науково-практичні експериментування. А. Дідик разом із співавторами стверджують, що безпека є умовою діяльності підприємства. Незважаючи на вагомий доробок цих науковців, питання управління економічною безпекою підприємств у нинішніх складних умовах нестабільності, обтяжених страшними реаліями війни, потребують докладного дослідження з погляду теорії та практики.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження генези та розроблення пропозицій з удосконалення забезпечення економічної безпеки підприємства

в умовах нестабільності.

У кваліфікаційній роботі поставлені і вирішені такі завдання:

- вивчено генезу явища економічної безпеки підприємства;
- ідентифіковані ключові складові економічної безпеки підприємства;
- розглянуто господарську діяльність Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці через призму забезпечення економічної безпеки в сучасних нестабільних умовах;

- обґрунтовані та запропоновані організаційно-економічні підходи до підвищення рівня економічної безпеки Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці;

- сформовано методичні підходи до уведення ризик-менеджменту на підприємстві на постійній основі.

Об'єкт дослідження – економічна безпека підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти проблеми економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності.

Методи дослідження. В роботі були використані методи сучасного безпекознавства та ризикозахищеності підприємства. Конкретно: абстракції та діалектичної єдності історії і логіки – для з'ясування генези понять безпеки у взаємозв'язку із ризиком, загрозою, стійкістю, уразливістю, керованістю; аналітичний – при аналізі стану управління економічною безпекою підприємства; динамічного порівняння, діаграмний, коефіцієнтний – при здійсненні та унаочненні результатів оцінки практики організаційних підходів та стану економічної безпеки Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці; системно-логічний – для обґрунтування і викладення пропозицій щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності.

Інформаційна база – дані звітності Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці, Інтернет-ресурси, результати власних досліджень.

Наукова новизна роботи. Основний науковий результат:

дістало подальшого розвитку

- підхід до ідентифікації ключових складових економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності, що з авторського погляду цілісно об'єднують спроможності підприємства збирати достатні фінансові ресурси для відшкодування витрат та отримання нових імпульсів розвитку; здатність протистояти конкурентам; ретельно аналізувати ринкове середовище; застосувати мікс-маркетинг для клієнтської прихильності та превентивної протидії загрозам;

- принципові засади використання постійного, а не епізодичного ризик-менеджменту, інтегрованого в загальну структуру управління безпекою підприємства;

удосконалено

- на основі моделі Майкла Портера схему покрокового аналізу загроз безпеці господарюючого суб'єкта в умовах нестабільності, з'ясовано, які саме небезпеки можуть зародитися в полі кожної з п'яти сил Портера стосовно підприємства дорожньої галузі в умовах нестабільності.

Апробація результатів роботи. За матеріалами цього авторського дослідження видано тези доповіді на всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» на тему: «Побудова карти ризиків підприємства в системі економічної безпеки».

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається з таких частин: вступ, три розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел та додатки. Обсяг роботи – 94 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ БАЗА ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності

Безпека є кардинальним чинником піднесення ефективності та стійкого розвитку підприємства будь-якої галузі та масштабу в умовах нестабільності, оскільки вона забезпечує безперебійне функціонування підприємства. Дійсно, безпека створює захист підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, таких як техногенні аварії, кібератаки, терористичні акти, соціальні заворушення тощо. Це дозволяє підприємству продовжувати свою діяльність навіть у таких складних умовах. Пандемія COVID-19, яка панувала у світі ще з 2019 року, розриви ланцюгів постачання продукції та сировини, кліматичні аномалії та катастрофи спричинили негаразди у діяльності підприємств та призвели до небачених раніше трансформацій в економіці та суспільстві. Повномасштабна війна в Україні загострила існуючі проблеми та викликала безпрецедентні потрясіння для функціонування бізнесу та безпеки життєдіяльності людей.

В цьому зв'язку роль дослідження сутності економічної безпеки підприємств об'єктивно підсвітилася на передньому плані науки та практики. Вивчення різних аспектів економічної безпеки є базовим елементом для розуміння і управління економічними процесами, забезпечення стабільності та зростання, а також захисту інтересів підприємства в національній економіці та глобальному середовищі.

У теоретико-практичній площині поняття «безпека підприємства», на нашу думку, прямо пов'язане з дефініціями «загроза», «стійкість», «ризик», «розвиток», «стратегія», «інформація», «уразливість», «керованість».

Аналіз джерел літератури показує, що єдиного погляду науковців стосовно терміну «безпека підприємства» немає. Науковці Любов Ковальська,

Олександр Голій та Валентин Голій наголошують на комплексності поняття «економічна безпека» і стверджують, що вона віддзеркалює «...сукупність різних аспектів діяльності підприємства і таким чином, інтегрує у собі функціональні види безпеки нижчих рівнів» [14].

Дослідники питання економічної безпеки, тандем науковців Войнаренко М. та Яременко О. переконані, що безпека підприємства – це такий стан підприємства, при якому успішно спрацьовують механізми пом'якшення впливу загроз стабільності функціонування цього підприємства [39]. Отже, підприємство стає менш уразливим до викликів.

Авторський колектив під головуванням А.М. Дідика обстоює думку про те, що економічна безпека підприємства, перш за все, є умовою його діяльності. Цілком погоджуємося із цією позицією. І далі автори продовжують, що безпека – це «...стан системи взаємодії підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, в якій підприємство спільно з інституціями держави з використанням власних ресурсів спроможне виявляти загрози його діяльності, уникати їх, нівелювати їхній вплив, пом'якшувати або долати наслідки реалізації загроз» [10].

Науковці З. Живко, О. Черевко, Н. Зачосова, М. Живко роблять висновок з власних досліджень, що безпека держави – це такий стан національної економіки, за якого зберігається стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і задовольняються потреби особи, сім'ї, суспільства, держави [24]. Погоджуємось з думкою авторів. Сукупна безпека держави формується із економічної безпеки окремих суб'єктів економіки держави.

Інший дослідник, С. Мельник аргументує свою думку у такому сенсі, що безпека – це одночасно кількісна та якісна категорія. Вона означає здатність «самовиживання» і розвитку в умовах непередбачуваностей зовнішнього та внутрішнього середовищ. Відповідно до твердження С. Мельника, економічна безпека підприємства визначається «...факторами, що означають незалежність (передусім, фінансово-економічну), стійкість, можливості зростання, забезпечення своїх економічних інтересів» [19].

Виходячи з аналізу наведеної наукової полеміки, можна говорити про те, що безпека підприємства і його стратегічні перспективи мають безперечний зв'язок. Звернення до наукової спадщини видатного вченого-економіста та інженера-механіка Майкла Портера дозволяє побачити, що альфа і омега наукового підґрунтя стратегії підприємства залежить від обрання напрямку боротьби з конкурентами, поява яких завжди супроводжується небезпекою для підприємства. Майкл Портер наголошував на тому, що при розробці стратегій нереально передбачити всі ризики і потенційні шанси, які можуть виникати в процесі встановлення стратегічних цілей [44]. Тобто, загрози безпеці підприємства об'єктивно існують постійно і наперед урахувати всі варіанти наслідків і захисту від них неможливо. Звідси, ризик і умовна керованість безпекою в конкурентному полі діяльності. Проте успішні компанії увесь час перебувають у пошуку можливостей для зміцнення конкурентних переваг і вивчення ризиків і загроз.

На наш погляд, безпека створює сприятливе середовище для роботи працівників, забезпечуючи їх фізичне та психологічне здоров'я. Це позитивно впливає на продуктивність праці та мотивацію працівників. Але в умовах війни гарантувати це не може жоден роботодавець. З початку великої військової агресії, розв'язаної російською федерацією на території суверенної України, про конституційні права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності говорити не доводиться. Належних, безпечних та здорових умов праці в Україні в нинішніх обставинах просто не існує.

Так, сумна статистика свідчить: починаючи з 24 лютого 2022 року через поранення, отримані під час виконання трудових обов'язків в умовах бойових дій травмовано 368 працівників (63 % від загальної кількості травмованих на виробництві), з яких 142 працівники загинули на виробництві через обстріли російських окупантів [38].

На нашу думку, безпека відіграє вирішальне значення щодо залучення інвестицій. Інвестори схильні довіряти свої кошти підприємствам, які є невразливими до зовнішніх загроз і можуть забезпечити захист своїх активів.

Фізична безпека включає захист працівників, активів підприємства та інформації від фізичних загроз, таких як пожежі, пограбування, техногенні аварії, обстріли, терористичні акти тощо. Інформаційна безпека охоплює захист інформації підприємства від несанкціонованого доступу, використання, розголошення або знищення. Нині щодня доводиться боротися із кібератаками, діпфейками, крадіжками персональних даних. Соціальна безпека включає створення сприятливого середовища для роботи працівників, забезпечення їхніх соціальних прав та гарантій.

Проведений нами огляд наукової літератури дав змогу виділити основні характеристики економічної безпеки підприємства (рис. 1.1).

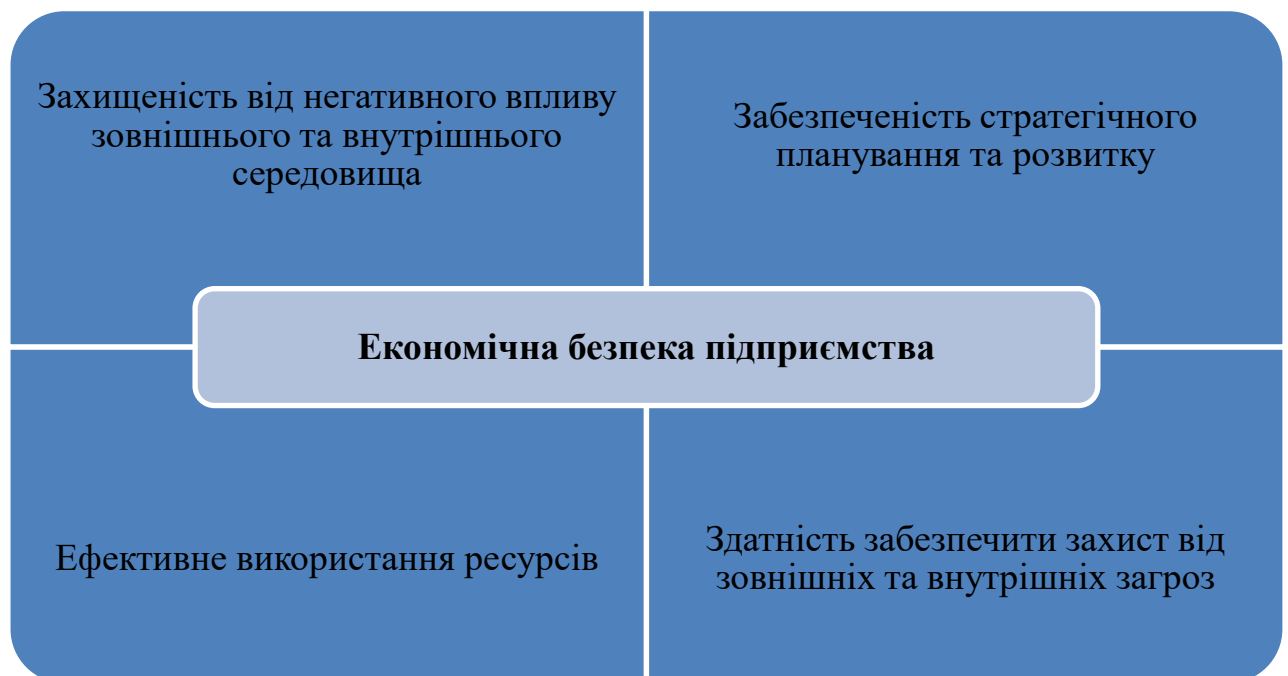


Рис. 1.1. Основні характеристика економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [10; 24]

Захищеність від негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища в системі економічної безпеки підприємства є важливою складовою успішної його діяльності. Це включає набір заходів та стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків та збереження стійкості підприємства. Основні аспекти захищеності можуть включати дослідження зовнішнього середовища, аналіз погоджених впливів економічних, технологічних, вплив суспільства, екологічних та юридичних чинників, ефективне корпоративне

управління, внутрішній аудит, резервування ресурсів, збалансування структури капіталу шляхом розумного розподілу власних та запозичених коштів, страхування активів, визначення, оцінка та контроль ризиків у всіх аспектах діяльності, розробка алгоритмів дій у разі виникнення кризових ситуацій, бізнес-контингентність, діалог із зацікавленими сторонами (замовниками, інвест-партнерами, постачальниками).

Ефективне використання ресурсів означає процес залучення у бізнес доступних ресурсів для досягнення бажаних результатів. Це може включати у себе різні види доступних та резервних ресурсів, таких як фінансові, кадрові, інтелектуальні, творчі, креативні, управлінські, матеріальні, технічні, технологічні, інформаційні, цифрові, соціальний капітал, нетворкінг та інші. Основною метою ефективного управління ресурсами є досягнення максимальної продуктивності матеріальних та нематеріальних ресурсів, а також відчутних позитивних результатів при мінімізації витрат.

Для досягнення ефективного управління ресурсами необхідним є створення чіткого плану використання ресурсів, визначення пріоритетів та встановлення цілей, систематичний моніторинг та оцінка використання ресурсів для переконання в тому, що все відбувається за планом, забезпечення ефективної взаємодії між різними частинами організації для оптимізації використання ресурсів, постійна робота щодо вдосконалення процесів та методів використання ресурсів для досягнення найкращих результатів при мінімальних затратах, глибокий аналіз ефективності використання ресурсів та внесення виправлень на основі отриманих даних.

Забезпеченість стратегічного планування (уточнення, підганяння, розробка і формулювання) та розвитку в системі економічної безпеки підприємства визначається, по-перше, наявністю стратегії економічної безпеки, тому що вона є основою для розробки всіх інших планів і програм підприємства. Стратегія має бути розроблена на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також оцінки можливих загроз і ризиків. По-друге, стратегія економічної безпеки повинна бути спрямована на

досягнення цілей та завдань підприємства, а також на забезпечення його економічної безпеки. По-третє, стратегія економічної безпеки повинна бути не просто документом, а реальним планом дій. Для її реалізації необхідно розробити плани і програми, а також забезпечити їх виконання з фінансової, організаційної, економічної та технічної сторін.

Здатність забезпечити захист від зовнішніх та внутрішніх загроз має передбачати:

- розробку плану дій на випадок надзвичайних ситуацій, що може допомогти підприємству мінімізувати негативний вплив можливих природних катаклізмів або техногенних катастроф;

- запровадження системи контролю якості для запобігання випуску неякісної продукції;

- впровадження системи інформаційної безпеки для захисту своїх інформаційних ресурсів від небажаного втручання, використання, розголошення, модифікації або знищення.

Отже, здатність забезпечити захист від зовнішніх та внутрішніх загроз є важливим елементом системи економічної безпеки підприємства. Система ризик-менеджменту є ефективним інструментом для досягнення цієї мети.

Економічна безпека підприємства має кілька ключових складових (рис. 1.2). Словом, спроможність підприємства консолідувати достатні фінансові ресурси для покриття витрат та здобуття нових імпульсів розвитку; здатність конкурувати на ринку, гарантуючи якість товарів чи послуг, цінову політику, маркетингові стратегії та інші фактори; аналізувати ринкові умови та конкурентне середовище; влучно балансувати маркетинговий мікс для привертання та утримання клієнтів; вмикати адаптери швидких змін у технологічному середовищі; мінімізувати негативний вплив своєї виробничої діяльності на екосистему та інші активності забезпечують економічну безпеку підприємства у сукупності заходів та превентивних дій.

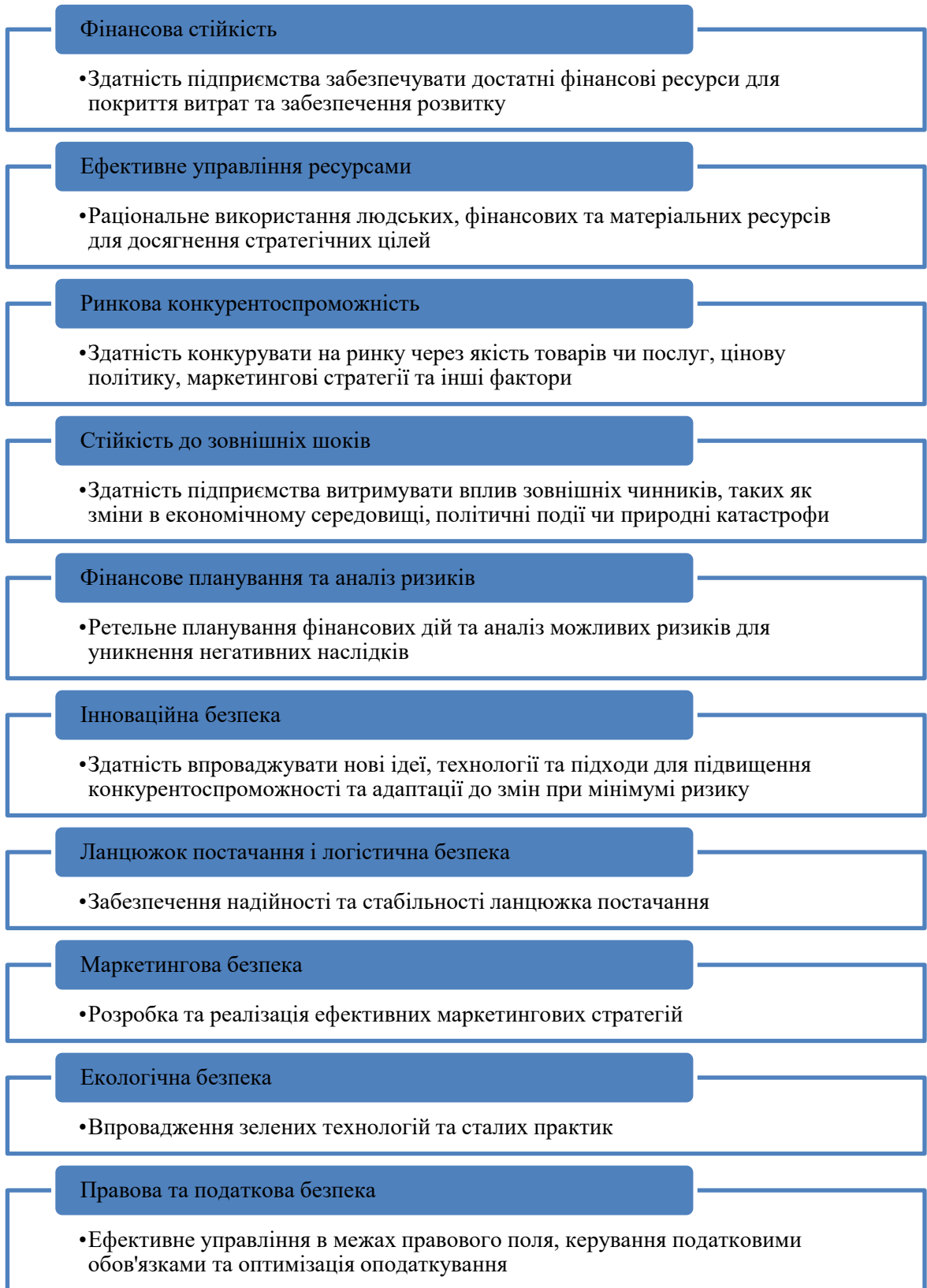


Рис. 1.2. Складові безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [1; 10; 24; 32]

Ці елементи взаємодіють, інтегруючись у систему, яка дозволяє підприємству не уповільнювати розвиток в непередбачуваних умовах, а керівництву діяти на основі статистичних прогнозів, досвіду та евристики у щоденних ситуаціях викликів та загроз, наприклад, таких як щоденні перебої з електропостачанням протягом осінньо-зимового періоду 2022-2023 року. Тут підприємствам довелося невідкладно приймати управлінські рішення, спрямовані на стабілізацію свого функціонування за допомогою технологічних нововведень і ціннісних інновацій. До речі, саме ціннісні інновації – це те, що додає поступу новим комерційно привабливим ринкам. Усвідомлення цього фундаментального факту дозволяє підприємствам не потонути у високовартісних дослідженнях і розробках, не оцінивши спочатку, що насправді цінне для замовників. Насправді, коли підприємства прив'язують свою інноваційну діяльність до цінності, вони часто можуть зруйнувати обтяжливі зв'язки, які може накладати на них технологічно орієнтоване мислення, і знайти проривні рішення, що відкривають нові ринки.

Базується економічна безпека в умовах нестабільності на певних принципах, які необхідно вивчати та закладати у фундамент побудови стратегії управління. Війна, яка, на жаль, триває, провокує нові виклики та обмежує вибір можливостей для підприємств [30; 36]. Тому розумно пропрацьовані ризики, що загрожують економічній діяльності, є першими пунктами плану дій на сьогодні.

Реальність демонструє, що:

- у будь-який момент часу рандомний працівник підприємства може втратити особисту безпеку (зазнати поранень чи загинути);
- існує значна загроза втрати виробничого майна через обстріли;
- зберігаються щоденні ризики нових ракетних атак ворога по енергетичній інфраструктурі країни;
- спостерігається збільшення кількості підприємств, які можуть невчасно виконати, або зовсім не виконати своїх ділових зобов'язань.

Отже, принципи організації забезпечення економічної безпеки

підприємства в умовах нестабільності та подвоєння бізнес-задач тісно пов'язані із загальними принципами діяльності підприємства. До прикладу, ключовий принцип менеджменту – принцип прибутковості. Тобто кожен проєктний задум підприємства має приносити позитивний фінансовий результат і зміцнювати безпеку [24; 32].

Принципи економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності є теоретичним фундаментом менеджменту підприємства. У ядрі системи економічної безпеки підприємства завжди перебуває план пристосування до змін, протокол дій у ситуаціях реальних загроз та ризиків екзосфери. До найбільш значущих, на наш погляд, таких принципів, можна віднести наступні (табл.1.1).

Завадою на шляху реалізації ініціатив підприємства щодо забезпечення безпеки можуть стати екстремальні зміни середовища (війни, пандемії, страйки, різка втрата логістичних маршрутів, інтенсивні міграції населення, розрив зв'язків із ключовими постачальниками, зміни в законодавстві; внутрішнє середовище підприємства: звільнення працівників, нехтування робочими завданнями та функціями). Так, за даними досліджень, кожні чотири з десяти українських компаній вважають податковий режим в країні бар'єром для розвитку бізнесу. Якість податкового законодавства створює небезпеку для ведення справ. Незадовільною її вважають 39% опитаних українських бізнесменів [40]. Головна причина – це постійні зміни, законодавчі протиріччя, неоднозначність трактування та загалом, складність законодавства.

Менеджмент має заздалегідь готувати план і невідкладно ухвалювати рішення в інтересах безпеки підприємства.

Дослідження економічної літератури показують, що є декілька різнополярних думок щодо планування дій підприємства для його упевненого безпечного розвитку. Це, зокрема, підхід до складання стратегії як формального процесу, а також формування алгоритмів дій з погляду прогнозування майбутнього.

Таблиця 1.1

Принципи формування системи економічної безпеки підприємства

Принцип	Ідея принципу
Диверсифікації джерел доходу	розподіл активностей та інвестицій на різні напрямки, галузі або ринки з метою зниження ризиків і забезпечення стабільності фінансово-економічного стану підприємства
Ітеративність	поетапне планування, впровадження та корекція стратегії забезпечення економічної безпеки в процесі її реалізації
Інноваційність	постійне вдосконалення та введення інновацій, інвестиції у дослідження і розвиток для забезпечення безпеки і конкурентоспроможності
Пріоритетність	аспекти або орієнтири системи економічної безпеки повинні мати характер переважання у забезпеченні стійкості діяльності підприємства
Реалізованість	підкреслює необхідність створення таких заходів та планів, які можуть бути успішно впроваджені та забезпечити реальний ефект для підприємства. Цей принцип враховує конкретні умови та можливості підприємства, покладаючи акцент на практичність та ефективність заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки

Джерело: складено за [24; 36; 39]

Окремий підхід передбачає коригування чутливості підприємства до зовнішніх впливів; створення стратегії забезпечення безпеки як результату діалогу між всіма учасниками процесу; підхід з позиції втілення масштабних змін, у якому під стратегічним керуванням безпекою розуміється процес реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

1.2. Підходи до управління спроможністю забезпечення безпеки підприємства будівництва та експлуатації автодоріг в умовах нестабільності

Розвиток ефективних та сталих транспортних систем є важливим аспектом сталого розвитку економіки країни. Сталий розвиток своєю чергою зараз розглядається як безальтернативний шлях розвитку не лише окремих країн і регіонів, але й глобального економічного простору в цілому. Дослідження в галузі транспорту, включаючи розвиток новітніх водневих транспортних засобів, електромобілів та ефективних логістичних систем, сприяють скороченню обсягів викидів парникових газів у довкілля та забезпеченню енергоефективності. Отже, автомобільні дороги як складова транспортного комплексу набувають більшого значення для економіки України. До того, на тлі війни з російським агресором він суттєво впливає на логістику бійців на передовій, забезпечення потреб волонтерів та цивільного населення. Сьогодні автомобільний транспорт підтримує забезпечення потреб промисловості, розширення територій для ведення бізнесу. Виходячи із незаперечної важливості економічної ролі підприємств, що займаються будівництвом та експлуатацією доріг, менеджмент економічної безпеки таких підприємств є важливим і таким, що вимагає постійного тримання його проблем у полі зору науковців, практиків, державних службовців, а також вивчення, переосмислення та удосконалення.

Авторський колектив у складі науковців З. Живко, О. Черевко, Н. Зачосової, М. Живко та інших пропонують в основі системи методів для управління економічною безпекою розглядати моделювання, науково-практичні експериментування, історичний підхід з погляду менеджменту конкретного підприємства, економіко-математичні та соціологічні вимірювання [24].

При цьому, найбільш прийнятними згадані науковці вважають емпіричні та експериментальні підходи до вимірювання безпеки.

Погоджуємось із такою позицією.

На нашу думку, значну роль у застосуванні адекватних методів управління спроможністю забезпечення економічної безпеки відграє підприємницька компетентність лідера (керівника) підприємства та команди менеджерів інших щаблів управлінської ієрархії.

Підприємницька компетентність на всіх рівнях управління підприємством (організацією) сприяє зміцненню бізнес-стійкості, спроможності та успішності. Для підприємства сильний лідер має виключне значення. Підприємницька компетентність лідера – це особистісна цінність або характеристика, яка показує творчу та інноваційну здатність особи усюди відшукувати можливості для досягнення успіху в управлінні безпекою, довіреного йому підприємства. В умовах непередбачуваності саме вона допомагає протистояти викликам, виживати та бачити нові можливості для розвитку. Зазначені компетенції у кризові часи стають у нагоді усім організаціям і вимагаються від топ-менеджерів та лідерів команд усього підприємства (організації). Отже, підприємницька компетентність повинна стати стрижневою інституційною цінністю в сучасних організаціях. Оскільки вона забезпечує стійкість та стає конкурентною перевагою і веде до сталого успіху у перспективі. Вона також формує впевненість у здатності людини та підприємства долати виклики.

Управління спроможністю забезпечення економічної безпеки підприємства будівництва та експлуатації доріг є складним завданням, оскільки це вимагає врахування різних факторів. Її можна розглядати за різними рівнями: стабільний рівень, який означає достатність власних ресурсів для ведення діяльності, здатність протистояти загрозам; нестабільний рівень, при якому підприємство відчуває дефіцит ресурсів, але протистоїть небезпекам; критичний рівень характеризується здатністю підприємства реагувати лише на окремі виклики; кризовий рівень – перебування підприємства у зоні економічної небезпеки і високі загрози банкрутства.

Отже, важливі аспекти завдань управління економічною безпекою

підприємства стосуються, перш за все, фінансового управління, що пов'язане із ретельним плануванням та бюджетуванням дорожніх проєктів з урахуванням сезонності, ефективним користуванням фінансовими ресурсами, дослідженням можливостей залучення додаткового фінансування (кредитні кошти, інвестиції). Зважаючи на скорочення горизонту фінансового планування до одного-трьох місяців, потрібна змістовна переоцінка пріоритетів, усвідомлення ризиків, розширення меж власних можливостей підприємства та зрілість фінансового мислення керівництва.

Оцінювання спроможностей для забезпечення економічної безпеки підприємства, на нашу думку, має відбуватися за певними етапами (рис. 1.3).

Встановлення цілей для працівників підприємства є важливим етапом управління економічною безпекою підприємства. На практиці можна застосовувати такі підходи для ефективного встановлення цілей:

1. Спільне визначення цілей, тобто колективне обговорення та висновки допоможуть забезпечити зрозумілість, зобов'язання та залученість працівників до досягнення цілей.

2. SMART-принцип допоможе створити конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі. Кожна ціль повинна бути специфічно сформульована, ретельно обдумана, досяжна, пов'язана зі баченням організаційного розвитку та мати конкретний термін досягнення.

3. Підвищення амбітності цілей, які вимагають розширення навичок та зусиль працівників. При цьому їхні цілі повинні бути реалістичними та досяжними, але стимулювати розвиток та зростання.

4. Варто встановлювати якісні та кількісні цілі. Кількісні цілі орієнтовані на вимірювання результатів, таких як збільшення обсягів виробництва, залучення ширшого кола замовників або виробнича потужність. Якісні цілі визначаються на основі показників якості виконання дорожнього проєкту, задоволення замовників або розвитку актуальних навичок.

5. Каскадування цілей, тобто забезпечення видимого зв'язку між стратегічними цілями підприємства та цілями працівників. Цілі працівників

повинні бути пов'язані зі стратегічними пріоритетами підприємства.



Рис. 1.3. Етапи процесу оцінювання спроможностей підприємства протидіяти загрозам в системі забезпечення економічної безпеки

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 24]

Керувати спроможністю забезпечення економічної безпеки підприємства під час екстремальної кризи – означає для менеджменту відважність ухвалювати рішення в умовах дії невідомих донині факторів. Тому складати сценарії поліваріантності розвитку подій є життєво необхідним. Сучасне підприємство будівництва та експлуатації автодоріг на шляху упровадження у виробництво актуальних технологій, має ухвалити три мультизадачі при плану забезпечення безпеки:

1. визначення інструментів невідкладного впровадження сучасних технологій;
2. вироблення дієвих підходів до використання нових технологій у відповідності із запитами ринку при оптимальних затратах і максимізації вигоди;
3. паралельний запуск процесів застосування новітніх технологій в інтеграції із новими формами організації праці.

З метою досягнення успіху вирішення таких задач керівництво підприємства має спрямувати зусилля на забезпечення інтегрального підходу до високотехнологічного менеджменту, який означає впровадження нових технологій на стратегічному та поточному рівнях управлінської діяльності.

Рекомбінація ресурсів у бізнес-процесі підприємства будівництва та експлуатації доріг є важливим аспектом забезпечення безпеки. Де-факто, це означає перегрупування або комбінування різних ресурсів (людських, грошових, матеріальних тощо) з метою оптимізації ефективності та досягнення цілей безпечного функціонування. Цей підхід може включати перерозподіл ресурсів для вдосконалення бізнес-процесів або реорганізацію внутрішніх структур для підтримки ініціатив забезпечення безпеки. До того, як запровадити будь-які управлінські інструменти в систему економічної безпеки на підприємстві, варто замислитися, яка мета цього рішення. Так, ключові показники продуктивності для працівників часто застосовують, щоб мотивувати людей. Але може скластися ситуація, коли ця система, навпаки, демотивує. Щоб уникнути такого результату, потрібно, передусім, розібратися у психології позиції та розібрати тип мотивації своїх колег (внутрішня чи зовнішня переважає мотивація, важлива також прив'язка до змісту самого процесу або результату, це креативно-творча чи рутинна робота).

Суттєвою складовою системи безпеки підприємства є механізм управління, завдяки якому забезпечується досягнення цілей безпеки. Під механізмом варто розуміти побудований певним чином порядок наступності станів і процесів, що забезпечують виводять економічну безпеку підприємства

на бажаний рівень. Механізм керування економічною безпекою підприємства містить певні ази: концепцію економічної безпеки; функції, через які процес управління економічною безпекою запускається; забезпечення механізму ресурсами фінансового, інтелектуального, інноваційного характеру; ціль, якій підпорядковується організаційна структура, економічні та фінансові інструменти. На сьогодні пріоритетною метою кристалізації інноваційної політики підприємства з будівництва та експлуатації автодоріг є ідентифікація соціо-економічних, творчо-інтелектуальних та юридичних умов для успішного формування його наукового, креативного та технічного потенціалу, стимулювання втілення на практиці моделей екологічного будівництва автодоріг.

Підприємствам з будівництва та експлуатації автодоріг слід формувати свою новітню стратегію розвитку на засадах безпеки. Домінанти такої траєкторії діяльності мають урахувувати:

- обмеження щодо побудови стратегії забезпечення економічної безпеки, що зумовлені поточним рівнем безпеки та викликами екзосфери;
- проєктування і виготовлення нових матеріалів для будівництва з урахуванням цілей сталого екологічного, інноваційного розвитку та забезпечення конкурентних позицій;
- узгодженість стратегії підприємства із загальним планом розбудови безпеки країни (апциклінг, екологічне будівництво, використання сучасних технологій, що знижують вартість автодоріг);
- базові елементи стратегії економічної безпеки підприємства не повинні залишати поза увагою унікальні умови функціонування конкретного підприємства будівництва та експлуатації доріг, відповідно до території розташування і ведення робіт, регіональних особливостей, досягнення позицій розвитку, особливості організаційної побудови;
- поліваріантність набору стратегій відповідно до часу і обставин, альтернатива вибору шляху забезпечення безпеки.

1.3. Теоретико-практичний інструментарій дослідження економічної безпеки підприємства

Безпека підприємства на локальному рівні є комплексним питанням, що включає певний набір факторів. Це і захист від несанкціонованого доступу до приміщень та території підприємства, який передбачає застосування безпекових відеосистем, захист інформаційних систем від кібератак та витоку конфіденційної інформації, організаційна безпека, аналіз ризиків та розробка стратегій мінімізації ризиків у бізнес-процесах підприємства, проведення аудитів з питань безпеки бізнес-процесів, строге дотримання законодавства щодо викидів та впливу на довкілля, задоволеність, висока мотивація працівників та створення сприятливого робочого середовища. Але з погляду економічної безпеки надважливим є здатність підприємства витримувати економічний стрес та виклики.

Також доцільним є практичне застосування інструментарію обстеження (PESTEL, SWOT, та BCG аналізу (рис. 1.4, 1.5, 1.6) з подальшим виробленням стратегічної карти ризиків безпекової діяльності підприємства.

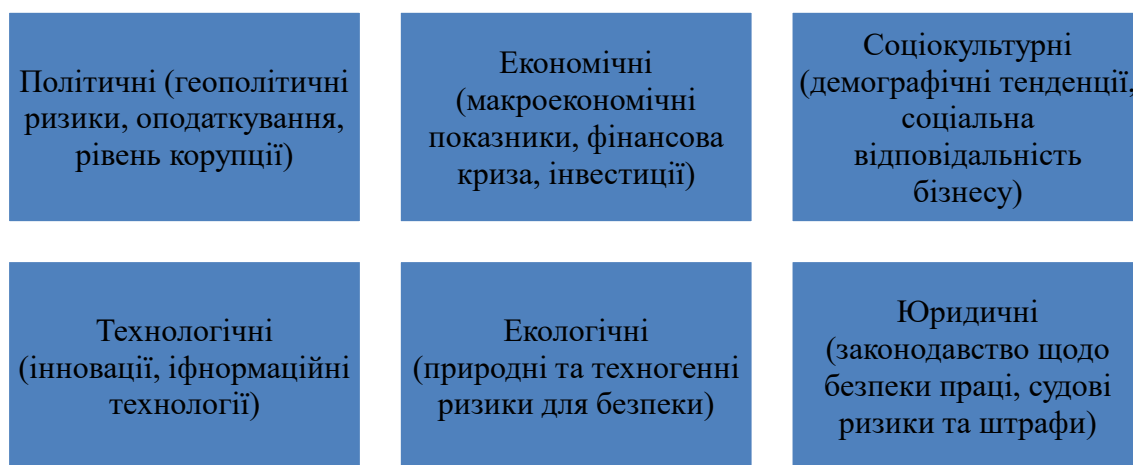


Рис. 1.4. Аспекти PESTEL-аналізу для оцінювання безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [24; 35; 36]

PESTEL-аналіз є цілком застосовним інструментом стратегічного

управління безпекою підприємства в контексті економічної діяльності, який дозволяє визначити вплив зовнішнього середовища. До PESTEL-факторів включаються політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні аспекти, специфічні з погляду безпеки та ризиків.

Політичні фактори вбирають в себе геополітичні ризики, що чинять вплив на безпеку постачання, законодавство та правила, що регулюють економічну діяльність підприємства, податкову політику та регулювання оподаткування, політичну стабільність та рівень корупції. Під час війни окремим важливим питанням є фізична безпека персоналу і майна. Забезпечення економічної безпеки неможливе без спрямування зусиль на безпеку колективу, згуртованого новими цінностями виживання попри обставини та здійснення економічної діяльності для наближення перемоги.

Економічні фактори охоплюють спектр макроекономічних показників, таких як ВВП, інфляція, рівень безробіття, пригнічення економічної діяльності через фінансові кризи або рецесії, обмеження доступу до фінансових ресурсів, таких як кредити та інвестиції.

Соціокультурні фактори включають зміни в споживчих уподобаннях та поведінці клієнтів, демографічні тенденції, які впливають на ринок праці та попит на товари та послуги, сприйняття соціальної відповідальності бізнесу.

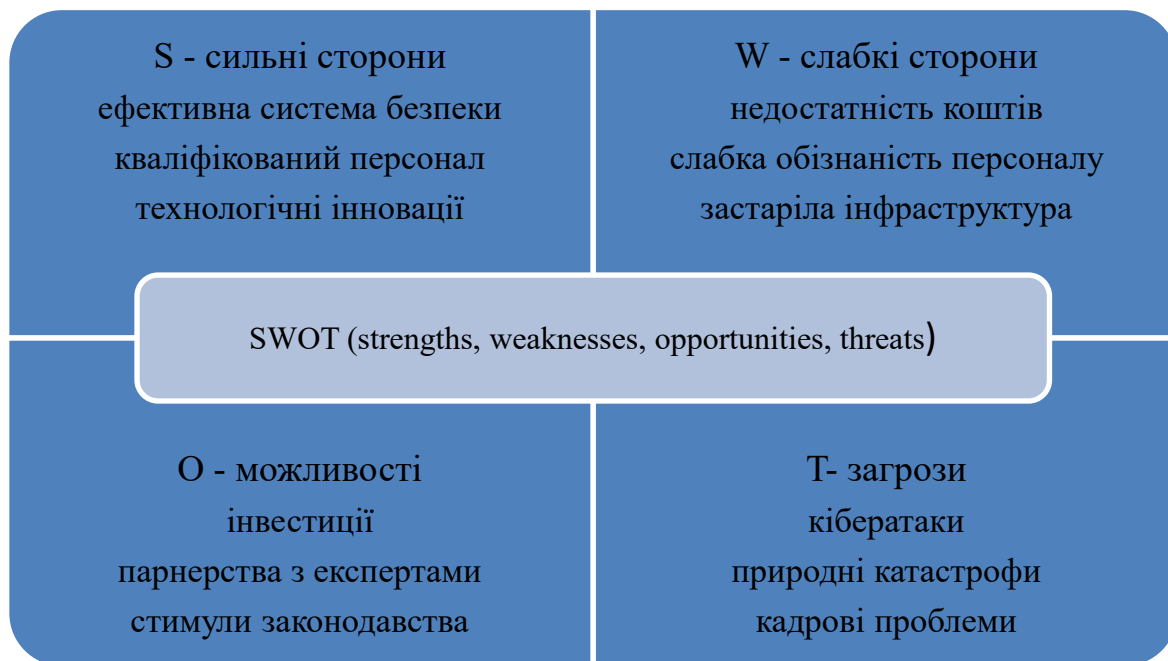
Технологічні фактори залучають інновації та нові технології, які можуть покращити продукцію або процеси підприємства, а також швидкість технологічних змін та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Екологічні фактори охоплюють вплив підприємства на навколишнє середовище та його відповідальність за безпеку довкілля, загрози катастрофічних природних явищ та їхні можливі наслідки для безпеки.

Юридичні фактори означають сукупність вимог до безпеки на робочому місці відповідно до законодавства, а також судові ризики та штрафи за порушення стандартів безпеки.

SWOT-аналіз є відомим евентуальними та практично застосовним інструментом розуміння сигналів про небезпеки зовнішнього та внутрішнього

середовища. Ідеєю такого інструменту є розкладання у квадрантах матриці чинників, що свідчать про слабкість та силу реальних і гіпотетичних загроз безпеці підприємства. На основі SWOT-аналізу формулюється план дій, в якому особливий акцент робиться на вирішенні проблем, що загрожують безпековому стану підприємства.



1.5. Приклад застосування SWOT-аналізу при оцінюванні економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [24; 35; 36]

Наявність високоефективних систем та процедур безпеки на підприємстві, кваліфікований персонал, використання сучасних технологій для підвищення рівня безпеки є сильними сторонами діяльності підприємства.

Обмежений бюджет на вдосконалення систем та засобів безпеки, низька обізнаність персоналу про дотримання правил безпеки (нехтування сигналами тривоги, ігнорування необхідності переміщення в укриття тощо), застарілі системи інформаційної безпеки свідчать про слабкі місця в системі економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Реальні можливості отримання додаткових коштів для вдосконалення систем безпеки, співпраця з експертами та консультантами з безпеки, впровадження законодавчих стимулів для поліпшення безпеки є шансами до

зміцнення стійкості та сталості підприємства.

Ризик кібератак та витоку важливої інформації, викриття комерційної таємниці, загрози виникнення природних катастроф, які можуть вплинути на фізичну інфраструктуру, ризик звільнення унікальних співробітників-професіоналів або низької мотивації персоналу є загрозами в контексті безпеки діяльності.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) передбачає дві основні змінні: частка ринку і темпи зростання ринку, для класифікації бізнес-одиниць чи продуктів у чотири категорії: «зірка», «знаки питання», «вершки» та «собаки».



Рис. 1.6. Компоненти матриці Бостонської консалтингової групи

Джерело: складено автором на основі [24; 35; 36]

«Зірки» зазвичай знаходяться на етапі зростання і мають велику частку ринку, але інвестування в ці проєкти та продукти ще потрібні. «Знаки питання» вже досягло великої частки ринку і приносить прибуток. «Вершки» зазвичай має велику частку ринку, але низькі темпи зростання. «Собаки» мають невелику частку ринку і низькі темпи зростання.

До слова, потрібно зауважити, що неврахування потенціалу «зіркових» товарів чи проєктів у матриці Бостонської консалтингової групи (BCG) може мати негативні наслідки для економічної безпеки підприємства. Так, наприклад, можливостей для майбутнього зростання. «Зіркові» товари часто знаходяться на етапі ринкового зростання і мають великий потенціал для майбутнього успіху. Якщо підприємство не враховує цей потенціал і не інвестує в розвиток цих товарів, воно може пропустити можливості для майбутнього зростання та прибутку.

Підприємства, які визначають потенціал «зіркових» товарів та активно інвестують в їх розвиток, можуть стати зайняти більш вигідні ринкові позиції. Ігнорування таких можливостей може призвести до того, що підприємство втратить своє конкурентне положення.

Перспективні товари часто пов'язані з новаторством. Інвестування в їх розвиток може сприяти розвитку нових технологій та підходів. Неврахування цього аспекту може призвести до обмеження інноваційного потенціалу підприємства. Фокусування уваги лише на вже визнаних та прибуткових товарах («вершки» чи «знаки питання») може призвести до нерівноваги бізнес-портфеля. Недостатнє вкладання в товари-зірки може зробити бізнес менш адаптивним до змін на ринку.

Якщо «зіркові» товари не будуть отримувати достатньої уваги та грошових ресурсів, інші підприємства зможуть швидше за все використовувати ці можливості для створення нових ринків або завоювання частки в існуючих. Це може призвести до втрати ринкової позиції для підприємства.

Доцільним з теоретичного та практичного погляду інструментом дослідження економічної безпеки підприємства є також ABC-аналіз. Він дає можливість розподілити бізнес-ресурси підприємства залежно від їхньої значущості. У підґрунті цього інструменту лежить принцип італійського економіста Вільфредо Парето. Відносно ABC-аналізу правило Парето діє так: надійний контроль 20% позицій уможлиблює на 80% контролювати систему.

Підприємство для нагляду за своєю безпекою може уводити ABC-аналіз для класифікації замовників, дебіторів, постачальників сировини, конкурентів на основі їх диверсифікації за ступенем важливості.

Цікавим з практичних намірів методом є матриця стратегічного становища підприємства та оцінки дій є аналіз SPACE (Strategic Position and Action Evaluation - SPACE). Він об'єднує чотири основні частини: фактори стабільності\нестабільності зовнішнього середовища, фактори внутрішнього потенціалу, стратегічні конкурентні позиції і фактори фінансових можливостей.

Основні етапи аналізу SPACE вибудовуються, починаючи з ідентифікації, оцінки та рейтингування важливості ключових факторів середовища, в якому функціонує підприємство. Далі проводиться оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін потенціалу підприємства та визначення його положення в просторі координат SPACE, де одна вісь представляє конкурентоспроможність, а інша – стабільність. Ідентифікація можливих стратегій для кожного квадранта позиції підприємства, таких як агресивний, консервативний, конкурентоспроможний чи оборонний при урахуванні можливостей фінансового підживлення дає підстави для визначення стратегій та конкретних дій і заходів підприємства для зміцнення економічної безпеки.

Метод PIMS (у перекладі з англ. Profit Impact of Marketing Strategy) базується на визначенні логіки зв'язку чинників виробництва на фінальні результати діяльності підприємства (рентабельність, прибуток) [24].

Ідея PIMS-аналізу полягає у ідентифікації ключових факторів успіху, збору даних про різні аспекти маркетингових стратегій та фінансових показників підприємства, аналізу банку статистичних даних для визначення взаємозв'язків між маркетинговими стратегіями (частка ринку, ціни, реклама) та фінансовими показниками (прибутковість, рентабельність), формулювання рекомендацій та висновків щодо оптимальних маркетингових стратегій (до прикладу, широкого ринку, масштабування, розширення лінійки пропозицій,

диверсифікація), які генерують максимальну прибутковість і створюють умови для безпеки та економічної сталості підприємства.

Доцільними та зручними у застосуванні є методи оцінювання економічної безпеки на підставі історичної інформації про господарську та фінансову діяльність (рис. 1.7).

Методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства		
Фінансова стійкість	Кредитний потенціал	Фінансова незалежність
Аналіз фінансових показників, ліквідність, рентабельність	Кредитний рейтинг, історія платежів, зобов'язання підприємства	Структура власності, рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування

Рис. 1.7. Методи оцінювання економічної безпеки підприємства

Джерело: [24; 34; 35]

Стабілізація та дієві імпульси до розвитку на засадах економічної безпеки підприємства неможливі без встановлення та постійного новаторського поліпшення механізму економічної безпеки. Перспективний безпечний розвиток підприємства на засадах інноваційності, концептуально – це планування безупинного уведення актуальних управлінських рішень в узгодженості з викликами крихкого BANI-світу (стрімкого, все більш ускладненого, хаотичного, без чіткої структури). Оскільки, для створення упевненості в безпечній діяльності підприємства в теперішніх умовах менеджменту не просто складно боротися з перешкодами, а часто лідери не знають, що для цього треба [11; 22].

Фундаментом для оцінювання умов безпечного розвитку підприємства є розробка та підтримка системи взаємопов'язаних, релевантних та актуальних економічних показників, які по-максимуму вказують на шанси та загрози, що обтяжують підприємство. Загальна оцінка досягнень менеджменту у площині

економічної безпеки підприємства має дати уявлення про керівні принципи, що кристалізують можливості та бар'єри для стійкого розвитку підприємства: який рівень критичного мислення топ-менеджменту підприємства, яка здатність лідера сприймати інформацію, як спрацьовує інтуїтивне схоплювання у топ-менеджменту, який рівень компетентності управлінців, яка увага приділяється трендспотингу.

Важливі знання про стан та зміни економічних, політичних, соціальних явищ і процесів, що циркулюють у контурі зовнішнього бізнес-оточення; розуміння ефективності систем інвестиційного та інноваційного аналізу, нагляду та контролю у внутрішньому середовищі підприємства. Для колективу важлива упевненість, що зміни в організації є досяжними. Перетворення всередині підприємства можуть вбачатися нездоланими через їхню глобальність. Наприклад, комерційний відділ може мати особливо складну та переплетену інфраструктуру, що стримує його здатність оперативно сприймати зміни як щось позитивне, а не катастрофічне.

Тут корисним підходом є поділ процесу змін на серію мікрозмін. Конструктивний підхід до сегментації, який дає змогу зробити зміни зрозумілішими, досяжними та керованими, уможливить усвідомлення колективом переваг, зменшить опір, демонструючи відчутний прогрес у короткостроковій перспективі, а також сформувавши відчуття досягнення позитивних результатів у майбутньому.

Не варто нехтувати також прийомами конкурентної розвідки для безпеки підприємства [5]. Збір відкритих даних, таких як веб-сайти, засоби масової інформації, соціальні мережі, закриті джерела інформації, такі, як замовлені у консалтингових фірм маркетингові дослідження, мережі приватних контактів, матеріали круглих столів та конференцій можна використовувати для оцінювання потенційних небезпек ведення бізнесу. Деякі підприємства практикують заходи для добування розвідувальної інформації про конкурентів, але це не є добросовісною конкуренцією.

Інструментарій аналізування умов безпечного розвитку підприємства

повинен передбачати також оцінку кадрового потенціалу підприємства. Реальність, на жаль, показує, що нині освітня складова розвитку кадрів в українських підприємствах є слабкою. Звернемо увагу, що справжній процес будівництва доріг дійсно вимагає участі висококваліфікованих спеціалістів з різних галузей. Інженери-дорожники, які займаються проєктуванням, розробкою і управлінням будівельними процесами. Їхня робота включає в себе вибір оптимальних маршрутів, проєктування доріг, розрахунок необхідних матеріалів і технічних аспектів будівництва. Геодезисти визначають земельні відстані та висоти, необхідні для точного розташування дорожнього покриття. Техніки-механіки та оператори будівельних машин керують технікою, такою як екскаватори, бульдозери та інші машини, що використовуються для земельних робіт. Екологи та геоекологи вивчають вплив будівництва автошляху на навколишнє середовище та розробляють заходи для збереження природних ресурсів. Інженери відповідають за вибір та контроль якості матеріалів, які використовуються у будівництві доріг. Менеджери проєктів відповідають за організацію робіт, контроль за виконанням графіка та бюджету. Спеціалісти, які відповідають за безпеку робочого процесу та дотримання правил охорони праці. Спеціалісти зі зв'язку для ефективного координації робіт на будівництві важливий елемент – зв'язок та інформаційні технології. Для виконання цих завдань, більшість фахівців повинні мати відповідну вищу освіту або спеціальну підготовку в галузі дорожнього будівництва. Також, на практиці важливий досвід та спеціальні навички і володіння евристикою в нестабільних умовах.

Отже, дослідження та постійна робота з реконструкції економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності передбачає удосконалення управління спроможністю забезпечення безпеки підприємства, пошук дієвих практичних інструментів оцінювання економічної безпеки. Інтереси зупинення економічного падіння, активізація швидкої повоєнної побудови модернізованої економіки України потребують, передовсім, зміни ситуації в безпековому плані, для чого потрібні об'єднані зусилля науки і практики.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Організація управління економічною безпекою Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці

Функціонування підприємства в складні часи ставить перед ним безліч викликів. Організація управління економічною безпекою є надзвичайно важливою сьогодні для роботи Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця (ДЕД)». Із зовнішнього середовища повсякчас надходять великі обсяги суперечливої інформації, з якої надалі підприємство буде моделі протистояння загрозам. Ризик набудувати невідповідну модель завжди є.

Фактори, які чинять тиск на безпечність діяльності Кіровоградської ДЕД в умовах нестабільності можна звести до наступних масштабних: глобалізація економіки, геоекономічна конфронтація, скорочення природних ресурсів, поширення кіберзлочинності, загроза інцидентів, пов'язаних із нанесенням шкоди довкіллю, фінансова стабільність, енергетична безпека, соціальна стабільність, здатність протидіяти конкурентам.

Відділу, який би займався виключно управлінням економічною безпекою на згаданому підприємстві немає, проте функціональний напрям організації та контролю рівня економічної безпеки Кіровоградської ДЕД здійснює керівник, юрист, головний інженер, начальник проєктно-кошторисного відділу, начальник служби охорони, спеціаліст з охорони праці та головний бухгалтер. Ці менеджери реалізують роботу із захисту інформації; комп'ютерної безпека; внутрішньої безпека ДЕД; безпеки офісних будівель і виробничих споруд; фізичної та технічної безпека; безпеки зв'язку; безпеки правової та господарсько-договірної діяльності; безпеки перевезень вантажів та персоналу; бізнес-зустрічей та переговорів; протипожежної безпека; екологічної безпека; інформаційно-аналітичної роботи.

Порядок управління економічною безпекою Кіровоградської ДЕД передбачає такі заходи:

- забезпечення безпеки персоналу та майна підприємства, що включає виконання певних дій на випадок надзвичайних ситуацій, включаючи прямі військові дії, загрози ракетного обстрілу або застосування ударних БпЛА; дотримання процедур охорони підприємства та його майна; забезпечення персоналу засобами індивідуального захисту, медичною аптечкою першої допомоги та евакуації у разі необхідності. Сьогоднішні реалії вимагають від роботодавців додаткової уваги до безпеки працівників на робочих місцях. Частина 1 ст. 153 КЗпП України визначає, що на підприємстві мають бути створені безпечні і нешкідливі умови праці, в сучасних умовах означає, в тому числі, наявність укриття. В Кіровоградській ДЕД для працівників адміністративного апарату та робітників, які перебувають на території (в гаражі, ремонтній майстерні) облаштоване укриття (частина підземної споруди офісного приміщення); весь менеджмент-персонал, відповідальний за організацію безпеки та водії мають практику відпрацювання навичок з надання першої допомоги;

- захист фінансових інтересів підприємства, а саме: розподіл коштів підприємства таким чином, щоб мінімізувати ризики їх втрати у разі нештатних обставин, пов'язаних із воєнними діями, практика використання резервного запасу для покриття витрат у разі непередбачених обставин, страхування майна підприємства, раціональне фінансове управління для збереження ліквідності та забезпечення можливості витрат у непередбачуваних обставинах;

- захист інформаційної безпеки підприємства, що включає заходи щодо захисту інформації від несанкціонованого доступу, розголошення та знищення, резервне копіювання важливої інформації, впровадження заходів щодо захисту інформації в електронному вигляді; безпосередньо для підприємства постійно існує загроза кібервпливу російсько-української війни через фіксацію збільшення кількості шахраїв, пов'язаних з росією, тактики «вішингу», коли люди добровільно завантажують шкідливе програмне забезпечення, висока швидкість дій сучасних кіберзлочинців, загрози, пов'язані з «хмарним»

середовищем, цій стороні із керування безпекою на зазначеному підприємстві також приділяється досить значна увага;

- забезпечення безперервності роботи підприємства передбачає наявність розробленого орієнтовного плану щодо безперервності роботи підприємства в умовах воєнних дій, систематична оцінка запасів та створення резервних ресурсів, необхідних для неперервного функціонування підприємства, організація альтернативних логістичних систем для забезпечення доставки матеріалів і ресурсів в умовах обмеженої доступності і підвищеного ризику, а також організація навчання персоналу щодо забезпечення безперервності роботи підприємства.

Філософія економічної безпеки Кіровоградської ДЕД, тобто концентрація ідей та підходів до зміцнення економічної безпеки, визначає основні цілі, завдання та пріоритети управління економічною безпекою підприємства, а також його загальну траєкторію розвитку. Принципова позиція керівництва полягає в тому, що філософія економічної безпеки має чітко визначати, що саме є економічною безпекою підприємства, які завади їй існують і які заходи необхідно вжити для їх усунення; вона реалізовується в конкретних управлінських рішеннях і діях; управління безпекою враховує зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Управління безпекою в Кіровоградській ДЕД, по можливості, проактивне, тобто спрямоване на попередження загроз, а не лише на їх ліквідацію.

По суті, адміністративно-керівна функція є однією з найважливіших функцій роботи із захисту економічної безпеки Кіровоградської ДЕД. Вона забезпечує ефективне здійснення управління економічною безпекою підприємства та сприяє згладжуванню та знешкодженню загроз. Вона полягає у закріпленні обов'язків, повноважень, прав, відповідальності працівників ДЕД за роботу щодо економічної безпеки через детальні механізми виписаних інструкцій та розпоряджень.

Обліково-контрольна функція, переважно полягає у організації та виконанні контролю за дотриманням режиму безпеки, а також в акумулюванні

та аналізі інформації про стан безпеки ДЕД. До основних завдань обліково-контрольної функції роботи з безпеки належать:

- ведення обліку інцидентів та порушень режиму безпеки на підприємстві (фіксація у відповідних документах та неспорадичні перевірки, проведення щоденних обходів території та приміщень ДЕД);
- аналіз інформації про стан безпеки (про ненадійних партнерах, осіб (фізичних та юридичних), які зазіхають на економічні інтереси ДЕД);
- розробка заходів щодо виведення підприємства з небезпеки (проведення інструктажів з питань безпеки для працівників ДЕД, системи відеоспостереження та контролю доступу).

Господарсько-розпорядча діяльність охоплює контроль менеджерів з безпеки за фінансово-господарською роботою ДЕД, інвентаризацію цінностей, розробку заходів щодо економного витрачання ресурсів, захист майна ДЕД від потенційних ризиків, проведення контролінгу фінансово-господарської діяльності; спільну розробку та реалізацію стратегії економічної безпеки ДЕД. Ця відповідальність покладена різною на всіх працівників, задіяних у виробничій діяльності зазначеного підприємства, але у менеджменту – особлива місія.

Соціально-кадрова робота менеджерів з економічної безпеки ДЕД спрямована на підтримання позитивних умов для праці та підвищення мотивації персоналу, запобігання економічним злочинам, пов'язаним з персоналом. Це – розробка та реалізація кадрової політики ДЕД, охорона праці та соціальне забезпечення працівників, проведення роботи щодо удосконалення кваліфікації та професійного розвитку працівників, запобігання економічним злочинам, пов'язаним з персоналом. Розробка та реалізація кадрової політики ДЕД здійснюється шляхом впровадження різних способів формування продуктивного та відповідального кадрового складу та підвищення ефектів від використання кадрового потенціалу. Своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансово-господарській царині, проєктантній, технічній, працезохоронній, охороні майна та виробничих цінностей, а також інших областях функціонування підприємства спрямоване на піднесення рівня економічної безпеки у цілому.

2.2. Економічна оцінка стану економічної безпеки Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці

Економічна оцінка становища будь-якої юридичної особи є серйозним керунком в її роботі, особливо це стосується економічної безпеки. Це є необхідним у мирний час, але і надважливо під час війни, коли підприємство щодня стикається із загрозами [2]. Оцінка уможливорює розпізнати потенційні ризики та визначити відповідні заходи для забезпечення завадостійкості в умовах війни. Аналіз фінансового стану; розгляд та осмислення фінансових звітів для оцінки ліквідності, рентабельності, фінансового здоров'я господарюючої одиниці; визначення обсягу активів та заборгованості; розбір сильних та слабких сторін, управління ризиками, евальвація шансів продовжувати виробництво в умовах війни, перевірка гнучкості та резервів виробничих потужностей, вивчення стану запасів та управління оборотним капіталом. Отже, під час воєнного стану (в Україні воєнний стан продовжений з 16 листопада 2023 року до 14 лютого 2024 року), економічна безпека стає критично важливою, оскільки підприємство може стикатися з невідворотними ризиками, такими як перерви в логістичній системі, зміни в економічних умовах та загрози фізичній безпеці життя працівників колективу, знищенню майна. Продумана економічна стратегія може врятувати стійкість та надати умови для продовження функціонування підприємства навіть у таких важких умовах.

Першим кроком аналізування економічної оцінки стану економічної безпеки Кіровоградської ДЕД є, на нашу думку, аналіз активів. Передусім, нами проаналізовано необоротні активи Кіровоградської ДЕД (діаграма 2.1, додатки Б1-Б5, бухгалтерські баланси). Необоротні активи за роки з 2018 р. до 2019 р. прогресували на 8,7 млн. грн (плюс 37,2%), у 2020 р. по відношенню до 2019 р. зменшились на 0,8 млн. грн (мінус 2,4%), за роки з 2020 р. до 2021 р. зазнали скорочення на 0,4 млн. грн (мінус 1,1%), за 2021-2022 роки стали більшими на 5,6 млн. грн (плюс 18%). Нематеріальні активи Кіровоградської ДЕД впродовж 2018-2019 років стали більше на 8,4 млн. грн (плюс 79,7%), з 2019 р. по 2020 р.

погіршилися на 0,9 млн. грн (-4,9%), у 2021 р. порівняно з 2020 р. залишилися на рівні 17,9 млн. грн, за часовий проміжок 2021-2022 р. вони покращилися на 5,2 млн. грн (плюс 28,8%).

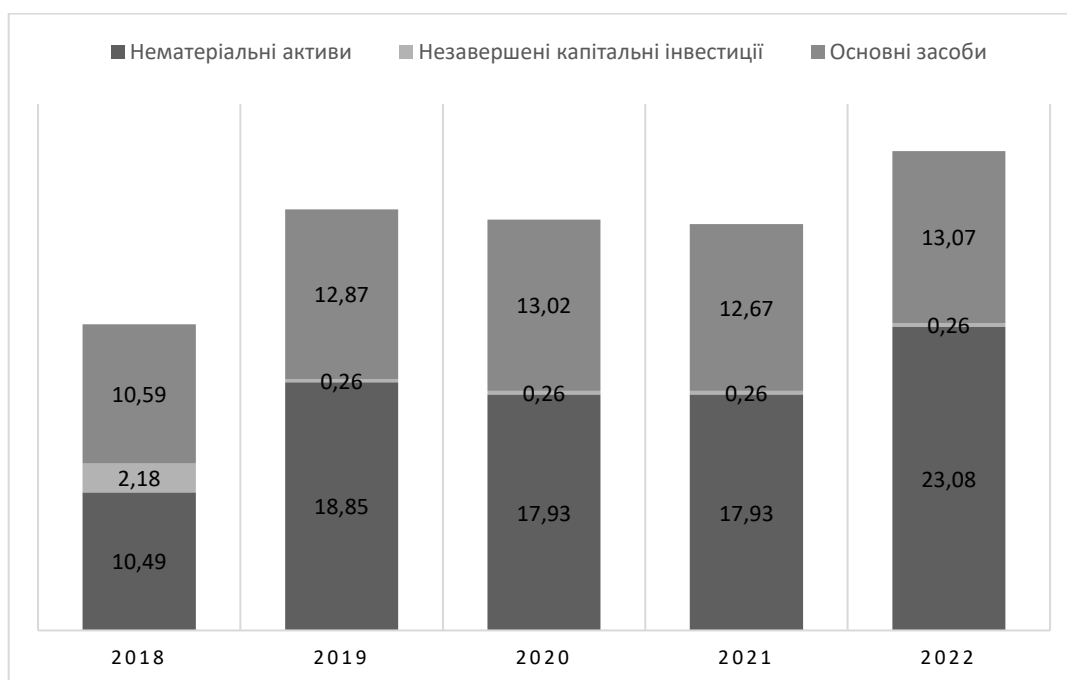


Рис. 2.1. Необоротні активи Кіровоградської ДЕД за 2018-2022 роки, млн. грн

Джерело: обчислення автора за даними Кіровоградської ДЕД

Незавершені капітальні інвестиції Кіровоградської ДЕД у 2022 році порівняно з 2021 роком поліпшилися на 0,4 млн. грн (плюс 3,2%).

Розподіл активів між оборотними та нематеріальними активами є характерною для галузі діяльності підприємства та його стратегії. Невелика частка фіксованих активів вказує на не дуже великий обсяг капітальних вкладень. Стабільність вартості основних засобів Кіровоградської ДЕД протягом п'яти років аналізу може мати різні інтерпретації. Але наш варіант тлумачень – підприємство має обмежені фінансові ресурси і невелика зміна вартості зумовлена відсутністю можливостей для значних капітальних витрат. Це також вказує на застарілість основних засобів, що є проблемою, тому що конкуренти використовують більш сучасне обладнання.

Оборотні активи Кіровоградської ДЕД включають ресурси та матеріали, які використовуються в процесі виробництва та здійснення його основної

діяльності (прокладання автомобільних доріг). Зокрема, це матеріали для будівництва доріг: асфальт, бетон, бітум, гравій, пісок, цемент, розчини для ремонту тріщин і ям та інші будівельні матеріали, які використовуються для створення та ремонту дорожнього покриття; дорожні стрічки і конуси для позначення робочої зони; інструменти та обладнання: виробничий інструмент, вимірювальне обладнання, комп'ютери, програмне забезпечення та інше обладнання, необхідне для планування, внутрішньої підготовки, контролю та документації робіт; запаси: заготовлені ресурси матеріалів, які зберігаються для забезпечення безперебійного виробництва, такі як асфальт, цемент, суміші; робочі запаси: паливо для техніки, мастила, інші робочі рідини та матеріали, що використовуються в процесі експлуатації та обслуговування будівельно-дорожнього обладнання; фінансові ресурси: грошові кошти, які знаходяться в обороті для оплати праці робітників, послуг постачальників та інших витрат.

Дослідження стану оборотних активів Кіровоградської ДЕД показує наступне (діаграма 2.2): у 2018-2019 рр. вони сумарно підвищились на 4 млн.грн (плюс 53,2%), впродовж 2019-2020 років прогресували на 1,8 млн.грн (+15,9%), з 2020 р. по 2021 р. стали менше на 3,4 млн. грн (-25,3%), впродовж 2021-2022 років упали на 2,1 млн. грн (мінус 21%).

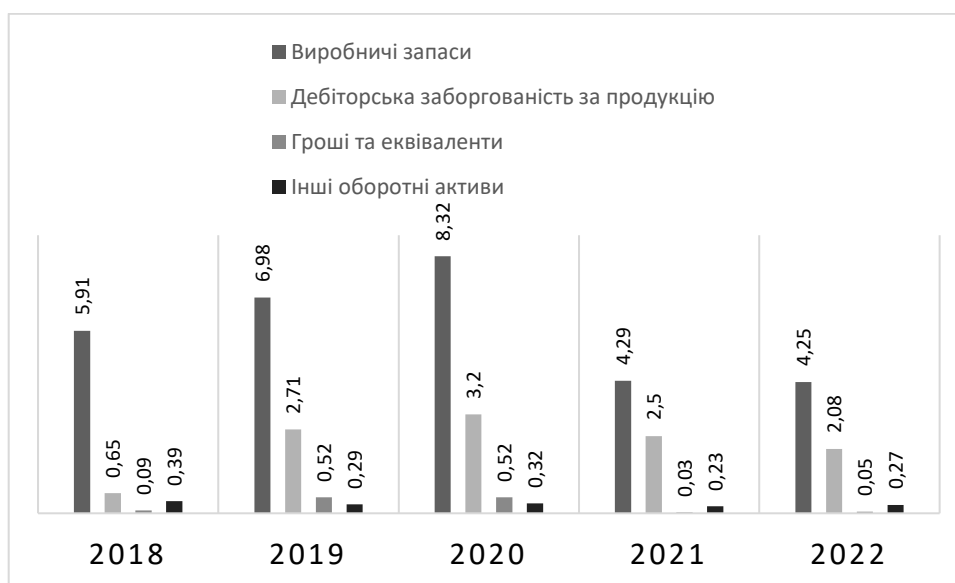


Рис. 2.2. Оборотні активи Кіровоградської ДЕД за 2018-2022 роки, млн. грн

Джерело: обчислення автора за даними Кіровоградської ДЕД

Виробничі запаси Кіровоградської ДЕД були найбільшими у 2020 році, а у 2022 р. вони скоротилися у порівнянні з попереднім роком на 1,7 млн. грн (мінус 93,8%).

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги Кіровоградської ДЕД вказує на те, що це підприємство має невикладені рахунки від своїх замовників за виконані роботи чи надані послуги. Кіровоградська ДЕД у 2022 році виконала дорожні роботи, але замовники, місцеві або державні органи станом на початок 2023 року не оплатили ці роботи. Це, однозначно, негативно впливає на фінансовий стан та безпеку підприємства. У 2021 році відносно до 2020 року дебіторська заборгованість була більше на 0,1 млн.грн (+10,3%), з 2021 р. по 2022 р. вона майже не змінилася – була трохи більше двох мільйонів гривень. Гроші та їх еквіваленти за 2018-2019 р. підвищилися на 0,4 млн. грн (плюс 505,9%), протягом часового проміжку 2021-2022 років вони становили 0,03 та 0,05 млн. грн відповідно.

Для сканування ситуації стосовно джерел фінансування Кіровоградської ДЕД перевіримо динаміку і структуру капіталу. Загалом, поняття при слові «капітал» неодмінно пригадується термін «власність». На етапі створення підприємства його початковий капітал – це активи, спрямовані в його функціонування засновниками, тобто вартість машин, нерухомого майна підприємства тощо. У цей момент підприємство ще набуло зовнішньої заборгованості. Вона нульова. У ході провадження діяльності, підприємство неминує залучає кошти і утворює борги. Вони фіксуються у пасивній частині балансу бухгалтерського.

Статутний капітал є усталеним поняттям. Воно використовується в бізнесі та фінансах і вказує на сумарну кількість грошей або майна, яке підприємство зобов'язане мати, показувати в своєму статуті (документі, який визначає правила діяльності підприємства). Ця сума, концептуально, представляє внесок власників (акціонерів або учасників) підприємства та може бути використана для забезпечення його фінансової стійкості та здатності покривати свої фінансові зобов'язання.

Статутний капітал Кіровоградської ДЕД за 2018-2022 роки є незмінною величиною – 2,6 мільйона гривень. Величина додаткового капіталу у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросла на 8,5 млн. грн (плюс 62%), за 2019-2020 р. додатковий капітал став меншим на 0,9 млн.грн (мінус 4,2%), за роки 2020-2021 він залишився на мітці 21,2 млн. грн, за останній рік перед повномасштабним російським вторгненням в Україну - зріс на 5 млн. грн (плюс 23,8%).

Непокритий збиток – це величина від’ємного фінансового результату, одержана підприємством за звітний період. У ретроспективі він з 2018 р. по 2019 р. зменшився на 0,1 млн. грн (плюс 1,5%), за 2019-2020 р. становив мінус 7 млн. грн, за 2022 рік Кіровоградська ДЕД одержала мінус 10 058 млн. грн непокритого збитку. Лінія руху непокритого збитку пішла донизу.

Ситуація із динамікою власного капіталу Кіровоградської ДЕД візуально показана на діаграмі 2.3. Він за роки 2018-2019 змінився на 8,6 млн. грн у сторону збільшення, потім у 2020-2021 – знизився і у 2022 р. по відношенню до 2021 р. зріс на 2 млн. грн і становив 18780 млн. грн

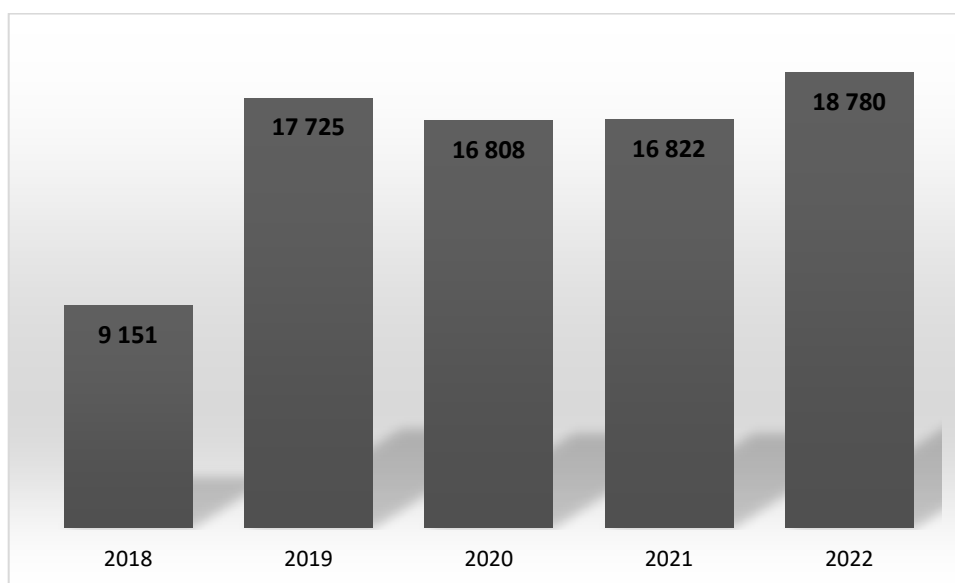


Рис. 2.3. Власний капітал Кіровоградської ДЕД по роках, млн. грн

Джерело: обчислення автора за даними Кіровоградської ДЕД

Довгострокові зобов'язання Кіровоградської ДЕД показано на діаграмі 2.4.

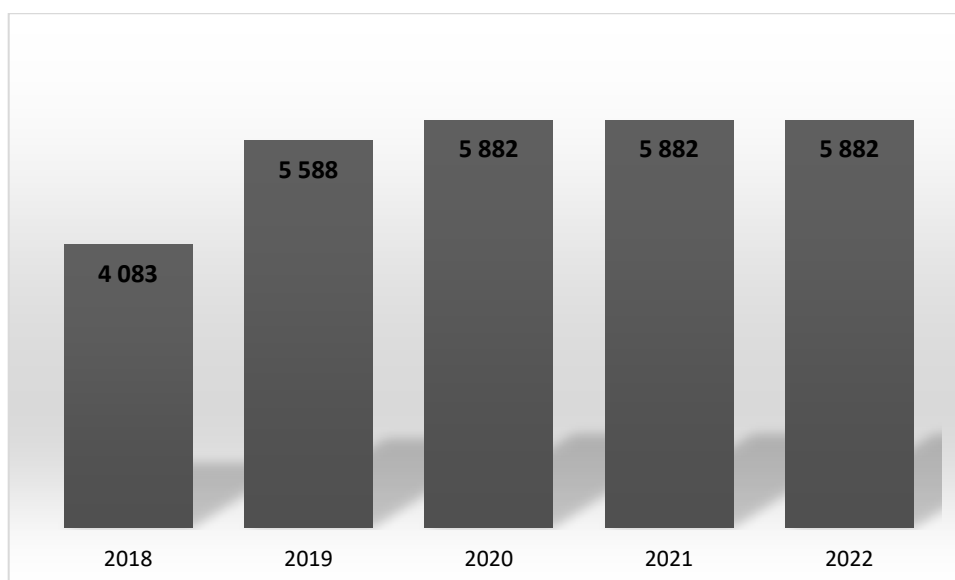


Рис. 2.4. Довгострокові зобов'язання Кіровоградської ДЕД за період 2018-2022 років, млн. грн

Джерело: обчислення автора за даними Кіровоградської ДЕД

Поточна (короткострокова) заборгованість Кіровоградської ДЕД – це сума коштів, які підприємство зобов'язане виплатити протягом найближчих 12 місяців (це вважається стандартним). Ці зобов'язання включати платежі за кредитами, постачанням сировинно-матеріальних цінностей від партнерів по договірним відносинам, податками, борги, пов'язані із заробітною платою працівників ДЕД іншими короткотерміновими зобов'язаннями. Вони, по суті, представляють собою фінансові зобов'язання, які мають бути виплачені в найближчому майбутньому і мають важливе значення для фінансового аналізу та планування економічної безпеки підприємства.

Поточні зобов'язання Кіровоградської ДЕД за п'ять років аналізу (2018-2022). збільшилися на 2021 тис. грн, тобто на одинадцять з половиною відсотків. Поточна заборгованість за товари за цей же період стала більше на 322 тис. грн (зросла на 121,5%). Поточні борги перед бюджетом – побільшали на 3654 тис. грн, тобто на 151,3%. Короткотермінові борги за розрахунками зі страхування зросли на 1093 тис. грн, їх відносне збільшення склало 141,6%. Зміну поточних зобов'язань Кіровоградської ДЕД по роках візуалізує графік на рис. 2.5.

Збільшення кредиторської заборгованості Кіровоградської ДЕД чинить

неоднозначний вплив на її економічну безпеку, і цей вплив може бути як позитивним, так і негативним, в залежності від конкретних обставин та умов. З одного боку, зростання кредиторської заборгованості може дозволити ДЕД виграти більше часу для сплати своїх зобов'язань, що забезпечує додаткову гнучкість в управлінні ліквідністю. Розтягнення термінів кредиторської заборгованості може допомогти знизити потребу у власних оборотних коштах, що дозволяє зазначеному суб'єкту економіки використовувати власні ресурси більш ефективно.

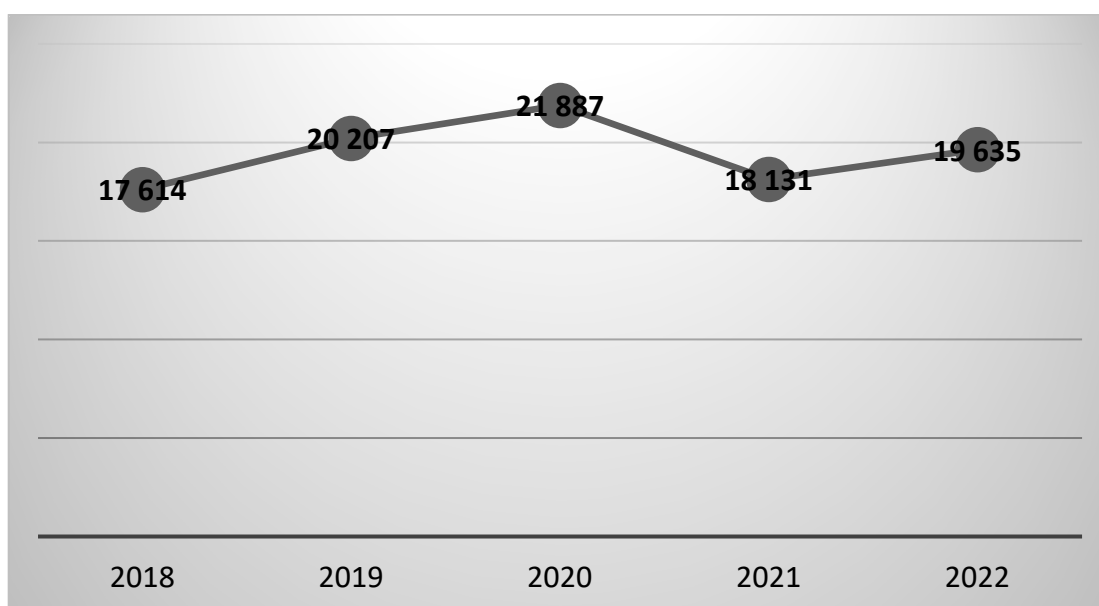


Рис. 2.5. Поточні зобов'язання Кіровоградської ДЕД за період 2018-2022 років, млн. грн

Джерело: обчислення автора за даними Кіровоградської ДЕД

Але якщо зростає кредиторська заборгованість через прострочені платежі, це може призвести до додаткових витрат на відсотки або пені. Надмірні терміни платежу можуть призвести до погіршення ділових відносин з постачальниками, особливо якщо це призводить до затримок у їхній оплаті. Тривала кредиторська заборгованість може вплинути на репутацію підприємства. Таким чином, ефект зростання кредиторської заборгованості на економічну безпеку підприємства залежить від того, як наскільки грамотно здійснюється менеджмент цих зобов'язань. Це важливо враховувати в контексті загальної стратегії управління економічною безпекою підприємства.

У цьому аспекті важливо подивитися на структуру короткострокової заборгованості Кіровоградської ДЕД (структурна діаграма 2.6).

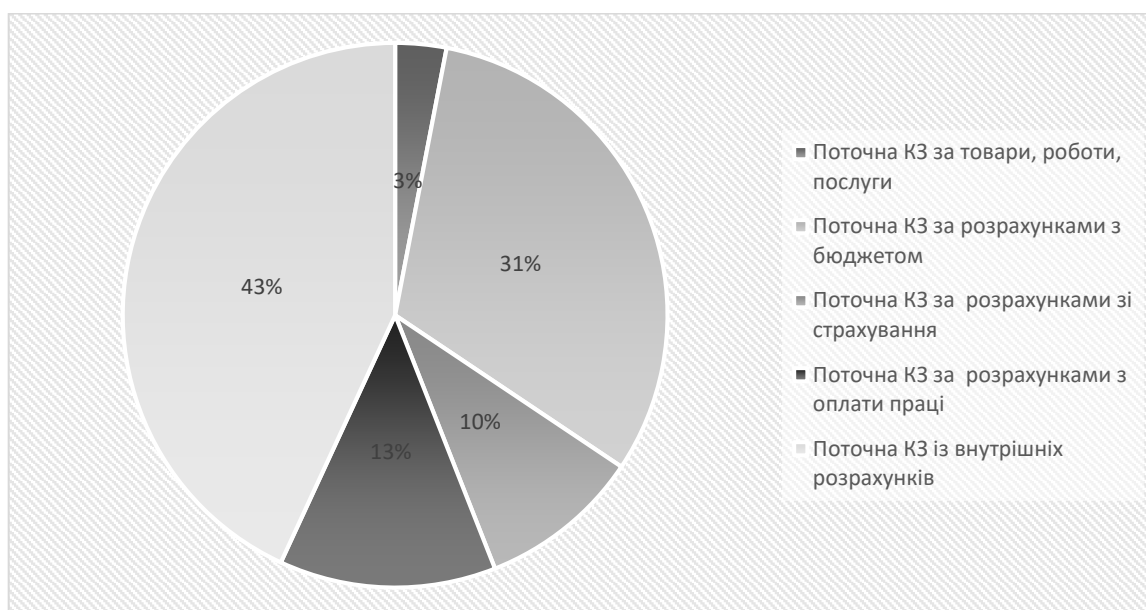


Рис. 2.6. Структура поточних зобов'язань Кіровоградської ДЕД у 2022 році, млн. грн

Джерело: обчислення автора за даними Кіровоградської ДЕД

У структурі поточних зобов'язань Кіровоградської ДЕД у 2022 році найбільшу питому вагу займає короткострокова заборгованість із внутрішніх розрахунків (43%) та заборгованість за розрахунками з бюджетом (31%), а також заборгованість за розрахунками з оплати праці (10%).

Проаналізуємо динамічні зміни витрат на матеріали та на оплату праці Кіровоградської ДЕД. Матеріальні витрати та витрати на оплату праці є двома основними складовими витрат підприємств, що займаються будівництвом та обслуговуванням автомобільних шляхів. Співвідношення цих витрат може вказувати на ефективність управління ресурсами та фінансами і безпекою підприємства. Якщо підприємство досягає оптимального співвідношення між матеріальними витратами і витратами на оплату праці, це може свідчити про добре організований процес виробництва та управління ресурсами.

Збільшення відсотка витрат на оплату праці може бути ознакою, що підприємство зосереджується на покращенні умов праці. Зростання відсотка

матеріальних витрат вказує на збільшення обсягу будівельно-дорожніх робіт або підвищення цін на будівельні матеріали. Збільшення обсягу витрат на оплату праці може бути пов'язане із зростанням зарплат під впливом інфляції. До слова, з 01 жовтня 2022 року в Україні збільшилася мінімальна заробітна плата, яка стала на рівні 6700,0 грн (до того вона становила 6500,0 грн). Це підвищення було передбачено ЗУ «Про Державний бюджет України на 2022 рік».

Окремий наш коментар: те, що витрати на оплату праці (6,5 млн. грн) майже зрівнялися із витратами матеріалів (6,6 млн. грн) у 2022 році свідчить проблеми в діяльності підприємства, що однозначно пояснюється впливом уведення воєнного стану і перерозподілом коштів з бюджету з будівництва доріг на користь потреби військових (діаграма 2.7).

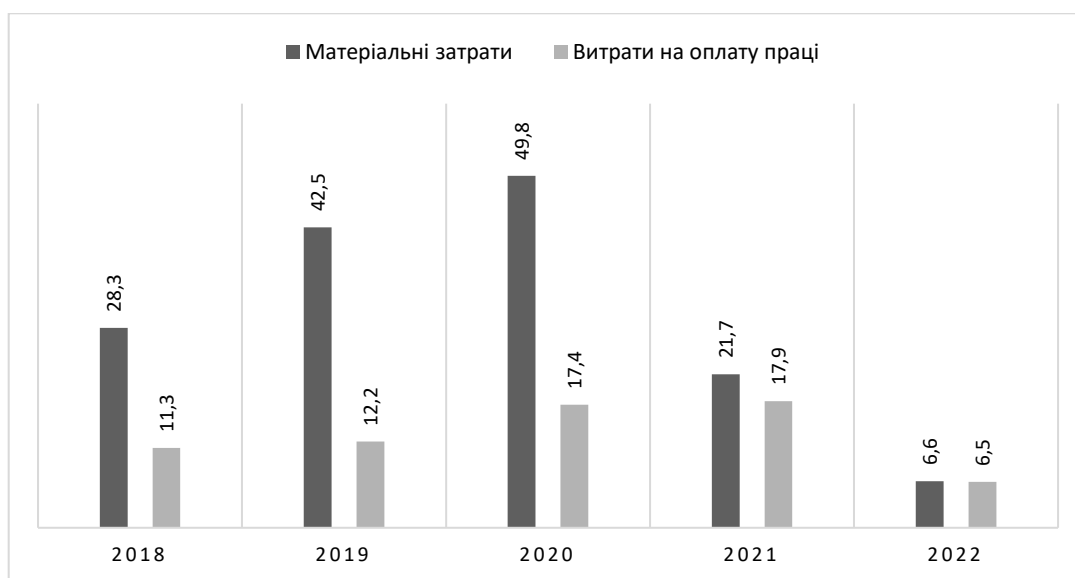


Рис. 2.7. Зміна витрат Кіровоградської ДЕД у 2018-2022 рр., млн. грн

Джерело: обчислення автора за даними Кіровоградської ДЕД

Відмітимо, що центри витрат у Кіровоградській ДЕД – це організаційні одиниці, відповідальні за контроль і управління конкретними видами витрат, вони уможливлюють ефективно надавати послуги, контролюючи та раціоналізуючи різні аспекти витрат. Контроль за центрами витрат матеріальних ресурсів у Кіровоградській ДЕД, здійснюється через систему обліку та аналізу витрат. Спочатку визначається обсяг робіт і потреба в матеріалах для

будівництва чи виконання певного виробничого завдання із експлуатації автомобільних доріг, розробляється бюджет, де визначаються приблизні витрати на матеріали для кожного етапу завдання, застосовуються системи обліку витрат для реєстрації витрат на матеріали, включаючи їх придбання у постачальника, транспортування та зберігання, проводиться аналіз витрат, щоб визначити, чи відповідають фактичні витрати планованим, виявляються витрати, що можуть бути гранично дозволені, оптимізовані або скориговані, здійснюється контроль за рівнем запасів матеріальних ресурсів, щоб уникнути перенакопичення або недостачі, оптимізуються процеси закупівлі та використання матеріалів для зменшення витрат.

Ефективний контроль за центрами витрат впливає на ефективність використання ресурсів, стратегічні переваги та економічну безпеку підприємства. Грамотний контроль дозволяє уникнути непотрібних витрат і забезпечує оптимальне використання ресурсів, що сприяє збільшенню прибутковості [3], аналіз витрат дозволяє виявити можливі загрози та небезпеки, пов'язані з управлінням матеріальними ресурсами, і розробляти стратегії їх економії, контроль за витратами сприяє постійному пікселізуванню (вдосконаленню) робочих процесів, зміцнення виробничої стійкості як нового способу досягти раніше встановлених цілей.

Величини чистого доходу, собівартості і валового прибутку є ключовими фінансовими показниками у Кіровоградській ДЕД, вони взаємодіють між собою.

Собівартість (виробнича собівартість) є, концептуально, сукупністю витрат, пов'язаних з виробництвом товарів (до прикладу, дорожніх знаків) або наданням послуг (ямкового ремонту дороги), включаючи прямі матеріальні, ресурси праці та витрати на оплату послуг.

Валовий прибуток – різниця між виручкою від реалізації товарів чи послуг і виробничою (собівартістю) їхнього виготовленості.

Чистий дохід – прибуток, який залишається після понесення всіх витрат, включаючи податки та інші обов'язкові виплати.

Динаміка і співвідношення між цими показниками, безсумнівно впливають

на економічну безпеку підприємства: зниження собівартості може покращити валовий прибуток, збільшуючи маржинальність; зменшення собівартості та оптимізація витрат допомагають підприємству зберігати більше валового прибутку; чистий дохід є ключовим показником, який визначає фінансову стійкість підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Чистий дохід впливає на розмір податкових та інших фінансових зобов'язань підприємства. Високий валовий прибуток та чистий дохід можуть зробити підприємство більш привабливим для інвесторів. Достатній валовий прибуток може покращити ліквідність підприємства, забезпечуючи фінансову стабільність. Загалом, ефективна управлінська стратегія, яка сприяє зниженню собівартості та збільшенню чистого доходу, покращує економічну безпеку підприємства, забезпечуючи йому стійкість та переваги на ринку, якщо при цьому не відбувається критичне падіння обсягів робіт і відповідне зменшення прибутковості господарюючого суб'єкта.

Чистий дохід Кіровоградської ДЕД за роки 2018-2019 виріс на 16,6 млн. грн, тобто на 36,9%, за 2019-2020 роки він змінився у позитивний бік на 12,6 млн. грн, тобто на 20,4%, у перебігу 2020-2021 років він упав на 27 млн. грн, або на 36,3%. Найнижчим за весь час спостережень чистий дохід був у 2022 році – лише 14,6 млн. грн, а у порівнянні із 2020 роком його значення скоротилося у п'ять разів (рис. 2.7).

Собівартість робіт Кіровоградської ДЕД за 2018-19 роки збільшилася на 14,7 млн. грн, тобто на 34,5%, за роки з 2019-2020 р. вона зросла на 14,6 млн. грн. У 2022 році відбулася падіння собівартості на 27,4 млн. грн, тобто на 63,6% у порівнянні з попереднім роком і п'ятиразове скорочення собівартості по відношенню до 2020 року.

Валовий прибуток за 2018-2019 роки зріс майже на 80%. У 2022 році він також суттєво зменшився. Адміністративні витрати впродовж 2018-2019 років зросли на 0,2 млн. грн, тобто безмаль на 20%, потім відбулося їх скорочення і у 2022 році бачимо найменше їх значення на рівні 0,71 млн. грн (рис. 2.8).

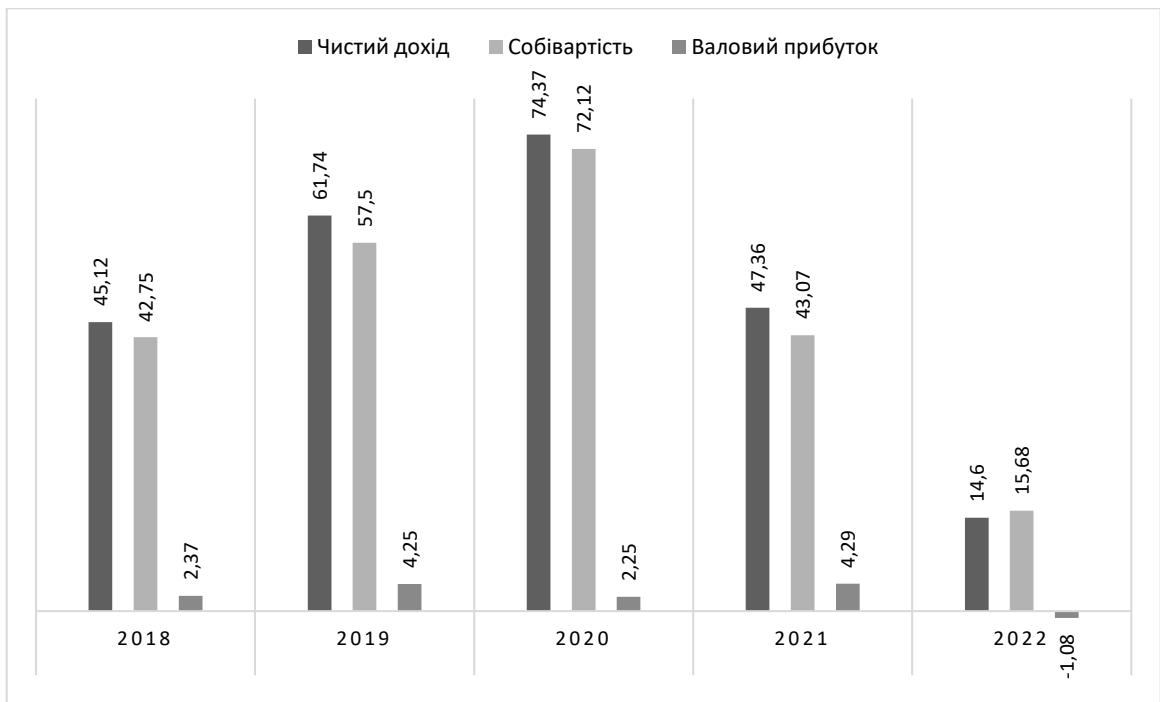


Рис. 2.8. Співвідношення чистого доходу, собівартості, валового прибутку Кіровоградської ДЕД за 2018-2022 рр., млн. грн

Джерело: обчислення автора за даними Кіровоградської ДЕД

Витрати на збут у 2019 р по відношенню до 2018 р. зросли на 0,1 млн. грн, у 2022 році. вони були на рівні 0,03 млн. грн (рисунок-діаграма 2.9), оскільки і бізнес-активність ДЕД знизилася у зв'язку із веденням воєнного стану в країні.

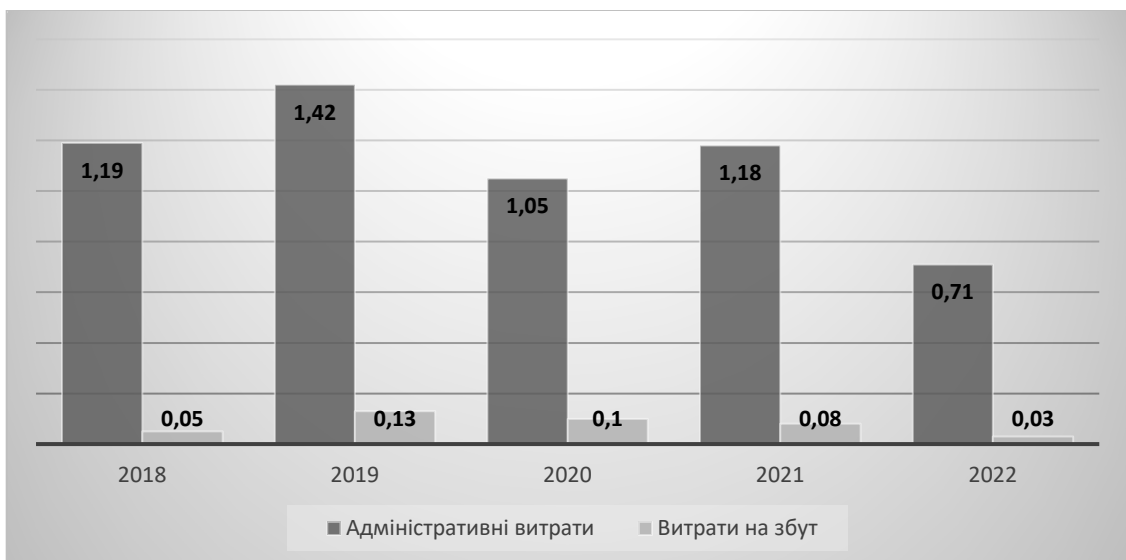


Рис. 2.9. Співвідношення адміністративних витрат і витрат на збут Кіровоградської ДЕД за 2018-2022 рр., млн. грн

Джерело: обчислення автора за даними Кіровоградської ДЕД

Таким чином, економічна оцінка стану економічної безпеки Кіровоградської ДЕД засвідчила, що є труднощі в роботі. Чистий прибуток та валовий дохід зменшилися, техніка на досліджуваному підприємстві застаріла, підприємство зазнає проблем із збалансованістю фінансів та ефективністю виробничих процесів. Отже, це може впливає на рівень економічної безпеки. Зменшення чистого прибутку свідчить про негаразди з управлінням витратами та падіння обсягів виробництва. Це може підірвати фінансову стійкість підприємства. Застосування застарілої техніки може в майбутньому привести до збільшення витрат на обслуговування та ремонт, а також до меншої продуктивності. Це впливає на загальну ефективність виробничих процесів. Зниження валового доходу свідчить про скорочення замовлень на послуги підприємства. Наявність застарілої техніки вказує на необхідність інвестицій в нове обладнання для підтримки безпеки підприємства та покращення продуктивності як економічного суб'єкта. Для підвищення рівня економічної безпеки підприємства, потрібно зробити аналіз його фінансової та господарської діяльності через систему фільтрів ліквідності, бізнес-активності та резилієнтності до загроз, розглянути можливості оптимізації витрат, вдосконалення управління безпекою та можливостей інвестиції в сучасне обладнання.

2.3. Оцінка дієвості управлінського впливу на забезпечення економічної безпеки Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної ділянки в умовах нестабільності

Оцінка дієвості управлінського впливу на забезпечення економічної безпеки підприємства є важливою для підтримки стабільності та фінансово-економічного імунітету підприємства до загроз, які виникають зовні. Управлінський вплив допомагає ідентифікувати, оцінити (помістивши їх у конус імовірності) та успішно мінімізувати різні економічні ризики, зокрема фінансові, ринкові, виробничі та стратегічні. Ефективне управління ресурсами, такими як

фінанси, персонал, матеріали, дозволяє підприємству оптимізувати використання ресурсів та підтримувати ефективність операцій. Управлінський вплив дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни в економічному, політичному та соціальному середовищі, забезпечуючи захист від негативних впливів. Управлінський вплив сприяє формулюванню та реалізації стратегії підприємства, що відповідає його місії та меті, сприяючи його довгостроковому успіху. Усі ці аспекти допомагають підприємству пристосовуватися до змін у динамічному бізнес-середовищі та досягати стійкого економічного успіху в довгостроковій перспективі. Отже, оцінка дієвості управлінського впливу є ключовою для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Операційна спроможність Кіровоградської ДЕД зосереджується на зростанні результативності. Динамічна спроможність її враховує інші характеристики, такі як гнучкість, реагування на зовнішні виклики, відновлення та розвиток. Тобто, динамічна спроможність підприємства характеризує її здатність активно реагувати на непередбачувані виклики, а не лише повертатися до свого «нормального» стану після виникнення проблем.

Начасне бізнес-середовище вимагає від Кіровоградської ДЕД динамічної спроможності більше, ніж будь-коли до цього. В нинішніх умовах стійкість – це більше про постійне прогнозування, проєкцію, адаптацію та процвітання перед силою викликів бізнес-простору, а також про покращення власної спроможності до впровадження змін. В реальності динамічна спроможність демонструє здатність підприємства формувати, розширювати або перетворювати свої внутрішні та зовнішні можливості, щоб адаптуватися до швидкозмінного бізнес-ландшафту і, можливо, формувати його. Динамічна спроможність складається з трьох видів спроможностей:

1. Виявлення – розпізнавання та оцінка можливостей і ризиків.
2. Мобілізація – акумулювання та залучення ресурсів для реалізації шансів і отримання зисків від дій, включно із плануванням процесу, вибором можливостей і виконанням ухвалених рішень.
3. Перетворення – подальший розвиток та оновлення найважливіших

компетенцій і реконфігурація резервів для боротьби із викликами середовища.

Для підняття своєї стійкості Кіровоградській ДЕД корисно розвивати свої спроможності, а для цього потрібно розширювати міцні лідерські компетентності та знання топ-менеджменту для якісного впливу на процеси підтримання економічної безпеки.

Для вивчення управлінського впливу на забезпечення економічної безпеки Кіровоградської ДЕД ми застосували метод коефіцієнтного аналізу, дослідивши спочатку рентабельність. Аналіз коефіцієнтів рентабельності є важливим інструментом для оцінки фінансового стану підприємства і його економічної безпеки. Коефіцієнти рентабельності вказують на ефективність використання ресурсів та генерацію прибутку. Основні коефіцієнти рентабельності включають:

Рентабельність продажів (ROS - Return on Sales). Цей коефіцієнт показує, скільки гривень з продажів припадає на чистий прибуток. Високий ROS свідчить про те, що підприємство ефективно витрачає свої ресурси та генерує чистий прибуток.

Рентабельність активів (ROA - Return on Assets). ROA вказує на ефективність використання активів Кіровоградської ДЕД для генерації прибутку. Вищий ROA свідчить про те, що підприємство вміло використовує свої активи для здобуття прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE - Return on Equity). ROE визначає, наскільки ефективно підприємство використовує свій власний капітал для заробітку. Високий ROE може вказувати на ефективне управління власним капіталом і навпаки.

Аналіз цих коефіцієнтів дозволяє зрозуміти складові управлінського впливу на безпеку: ефективність управління ресурсами, здатність генерувати плюсовий фінансовий результат, взаємозв'язок між ризиками та можливостями. Відповідно, високі коефіцієнти рентабельності свідчать про ефективне використання ресурсів підприємства, що може покращити його економічну безпеку. Коефіцієнти рентабельності вказують на здатність підприємства

генерувати прибуток від своєї діяльності, що є ключовим елементом його економічної стійкості. Аналіз різниці між різними коефіцієнтами рентабельності дозволяє оцінити взаємозв'язок між ризиками та можливостями. Високі рентабельність і низькі ризики можуть бути ознакою економічної безпеки.

Мінусовий рівень прибутку Кіровоградської ДЕД, отриманий у 2022 році, відповідно позначився на показниках рентабельності.

Рентабельність активів (ROA) у 2019 році по відношенню до попереднього року зменшилася на 0,005, потім вона зменшилася на 0,002, у 2022 році показник став мінус 0,070. Показник рентабельності власного капіталу (ROE) з 2018 р. по 2019 р. знизився на 0,017, у 2022 році він став мінус 0,164. Показник рентабельності діяльності (ROS) Кіровоградської ДЕД за 2018-2019 р. зменшився на 0,003, за роки 2019-2020 став менше на 0,002, у 2022 році склав мінус 0,211 (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Показники рентабельності Кіровоградської ДЕД за 2018-2022 рр., млн. грн

Джерело: обчислення автора за даними Кіровоградської ДЕД

Показник рентабельності основних засобів Кіровоградської ДЕД у 2022 році має також від'ємне значення, тому що підприємство отримало збитки. За період 2018-2019 цей коефіцієнт зменшився на 0,012, за 2020-2021 р. становив

0,001, за 2022 рік він скоротився на 0,237 і становив мінус 0,236.

Ділова активність Кіровоградської ДЕД, оскільки це підприємство входить до складу соціально та економічно важливої інфраструктурної сфери розвитку як Кіровоградської області, так і нашої країни, та економічна безпека взаємопов'язані в різних аспектах. Так, будівництво автодоріг сприяє розвитку інфраструктури, створює тимчасові та постійні робочі місця для місцевого населення. Зручний доступ до автомобільних доріг поліпшує транспортну логістику, зменшуючи час і витрати на перевезення товарів, розвиток транспортної інфраструктури може привести до формування нових бізнес-можливостей у секторах, пов'язаних із послугами та обслуговуванням автомобільних доріг, зручний та безперебійний доступ до транспортної інфраструктури є ключовим елементом економічної безпеки. Він дозволяє ефективно перевозити ресурси, забезпечуючи стійкість економіки та зменшуючи вразливість до зовнішніх шоків. Розвиток транспортної інфраструктури може збільшити інвестиційний інтерес у регіоні. Інвестори можуть бути зацікавлені в проєкти будівництва доріг, оскільки це може призвести до розвитку інших галузей економіки. Ризики регіонального розвитку в умовах війни мають свої особливості і також посилюються [31].

Отже, будівництво автомобільних доріг і економічна безпека взаємопов'язані через свої взаємодії в сферах економічного розвитку, зайнятості, транспортної логістики та загального стабільного функціонування економіки регіону чи країни.

Ділову активність Кіровоградської ДЕД можна просканувати за допомогою коефіцієнтів оборотності активів, запасів, заборгованостей кредиторів та дебіторів, власного капіталу, основних засобів.

Факти такі: коефіцієнт оборотності активів (КОА) та коефіцієнт оборотності запасів (КОЗ) - це фінансові показники, які вказують на ефективність використання активів та запасів підприємством. На діаграмі 2.11 бачимо спадну динаміку (лінії трендів). КОА з 2018 р. по 2019 р. зменшився на 0,04. У 2019 та 2020 роках відбулося зростання, а у 2022 році КОА був

найменшим і склав 0,3, тобто за п'ять років зменшився уп'ятеро. Показник оборотності запасів підвищувався протягом трьох років – 2018-2020, за роки 2018-2019 він зріс на 1,2. Найбільше його значення було у 2020 році, найменше – у 2022. У 2020 році значення КОЗ було на рівні 7,6, у році повномасштабного вторгнення він склав 3,3

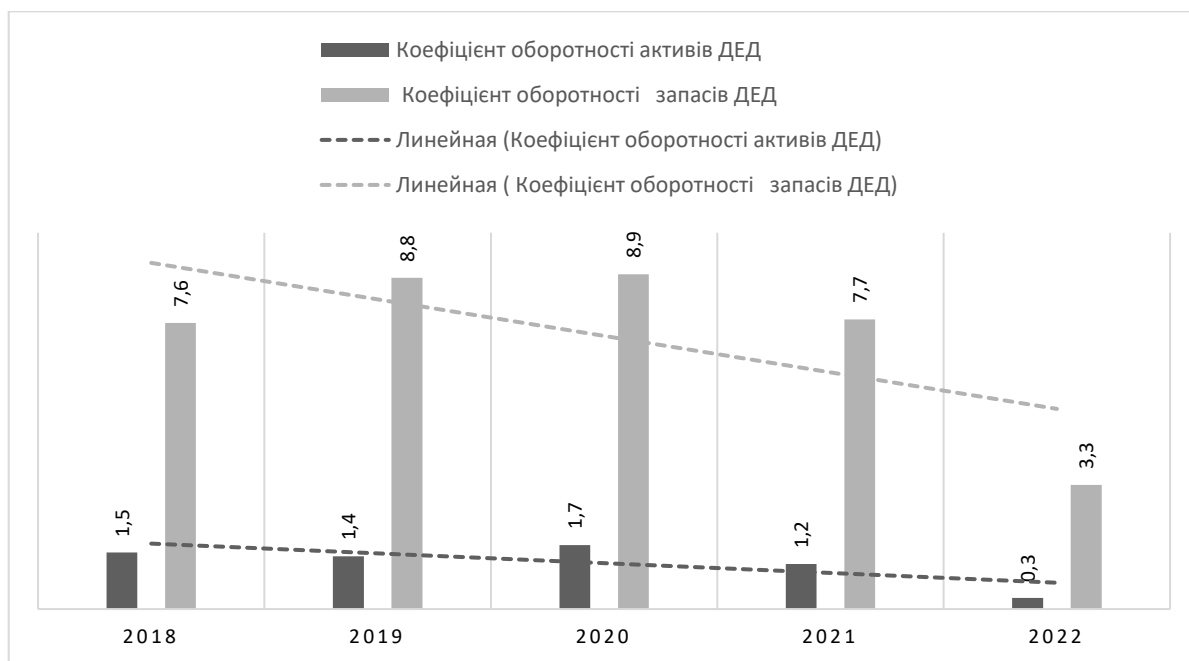


Рис. 2.11. Коефіцієнт оборотності активів та коефіцієнт оборотності запасів Кіровоградської ДЕД за 2018-2022 рр.

Джерело: обчислення автора за даними Кіровоградської ДЕД

Оборотність дебіторської заборгованості Кіровоградської ДЕД за період з 2018 р. до 2019 р. упала на 22,68 пункти, за 2019-2020 р. збільшилася на 1,2 пункти, за 2020 рік знизилася на 4,47 пункти, за роки з 2021 р. і по 2022 р. знизилася на 8,62 пункти. Показник оборотності кредиторської заборгованості Кіровоградської ДЕД за період з 2018 р. по 2019 р. покращився на 3,38 пункти, за 2019-2020 р. зменшився на 2,51, за період 2020-2021 років ще знизився на 7,47, у 2022 році склав найменше значення.

Існує велика кількість факторів, які впливають на створення системи економічної безпеки Кіровоградської ДЕД, і вони посилюються в умовах воєнного стану. У спектрі цих факторів відзначимо:

- організація дотримання технічної складності проєктів будівництва та ремонту автодоріг та контроль якості цих робіт;
- географічна віддаленість об'єктів ремонту чи будівництва, офісу та будівельних ресурсів, включаючи управління ремонтними та будівельними роботами, що загострює ризики переміщення (загострення в умовах воєнного стану є особливо небезпечним) та ризики пошкодження чи втрати матеріальних цінностей;
- довгий час ремонту чи спорудження будівельних об'єктів;
- складність задоволення фінансових потреб Кіровоградської ДЕД, які змінюються в ході будівництва, до прикладу, зростання ціни на будівельні матеріали може викликати неочікувані перерви в процесі ремонтно-будівельних робіт і спричинити фінансові втрати. Що стосується ризиків, то має бути внутрішня готовність менеджменту підприємства, що вони будуть проявлятися на всіх етапах: запасання матеріалів, фінансові умови, час, людські ресурси.

Сканування оборотності власного капіталу та основних засобів Кіровоградської ДЕД також віддзеркалює падіння активності. Так, оборотність власного капіталу знизилася у 2022 році на 2,04 пункти. Коефіцієнт оборотності основних засобів зазнав негативних змін на 2,62 пункти.

Кіровоградська ДЕД в нинішніх умовах проводить роботи із підтримання економічної, соціальної, екологічної безпеки, розроблює проєкти автомобільних доріг з урахуванням геологічних, гідрологічних та інших факторів, визначає оптимальний маршрут і планування розташування дорожніх елементів, земельні роботи, видалення рослинності, виїмку та ущільнення ґрунту, формування та підготовка території під дорогу, укладання дорожнього покриття (асфальт, бетон, щебінь), будівництво мостів, переїздів та інших інженерних споруд, улаштування зупинок та елементів безпеки, дренажні роботи, улаштування систем дренажу для відведення води від поверхні дороги, будівництво водовідведення та каналізаційних споруд, будівництво інфраструктури, влаштування елементів освітлення, розміщення дорожніх знаків та сигнальних систем, технічне обслуговування та ремонт, регулярну інспекцію доріг для

виявлення пошкоджень, ремонт та відновлення дорожнього покриття, очищення від снігу та льоду в зимовий період, впровадження екологічних технологій у будівництво доріг, захист природних ресурсів та водних об'єктів під час будівництва. Залежно від конкретних умов і вимог, ДЕД може виконувати додаткові роботи, такі як захист від ерозії, встановлення бар'єрів безпеки, інсталяція інформаційних табло. Також важливо враховувати сезонні особливості та виконувати роботи, спрямовані на адаптацію доріг до змін у погодних умовах.

Аналіз ліквідності підприємства свідчить про здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та оплату поточних зобов'язань [37]. Цей аналіз важливий для оцінки фінансового здоров'я підприємства і його здатності уникнути фінансових проблем та забезпечити власну економічну безпеку.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio) визначається як відношення поточних операційних активів до поточних зобов'язань. Звичайно, вищий коефіцієнт свідчить про більшу ліквідність.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio або Acid-Test Ratio) враховує тільки найбільш ліквідні активи (гроші, рахунки з реалізації, запаси на складах) в порівнянні з поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Absolute Liquidity Ratio) урахує тільки найбільш ліквідні активи (гроші) без врахування будь-яких інших активів чи зобов'язань.

Аналіз ліквідності дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство може використовувати свої активи для забезпечення нормальної діяльності та виконання зобов'язань перед кредиторами.

Ліквідність Кіровоградської ДЕД залишається на невисокому рівні (діаграма 2.12).

Current Ratio у 2019 р. по відношенню до 2018 р. збільшився на 0,14, у 2020 році він поліпшився на 0,04, у 2020 р. по відношенню до 2021 р. знизився на 0,06, за 2022 рік він упав на 0,15. Quick Ratio за 2019 рік у порівнянні до попереднього

став більше на 0,13, за 2020-2019 зріс на 0,01, потім зменшився і у 2022 році зупинився на позначці 0,18. Тобто гроші на рахунках плюс запаси на складах це п'ята частина від поточних зобов'язань Кіровоградської ДЕД і навіть половину своїх операційних зобов'язань швидко компенсувати не може. Показник Absolute Liquidity Ratio з 2018 р. по 2020 р. покращувався, але після 2020 року ми спостерігаємо його зниження до найменших за нашу історію спостережень значень: у 2021 році – 0,002, у 2022 році – 0,003. Логіка підказує, що підприємство має постійні труднощі із покриттям своїх поточних зобов'язань.

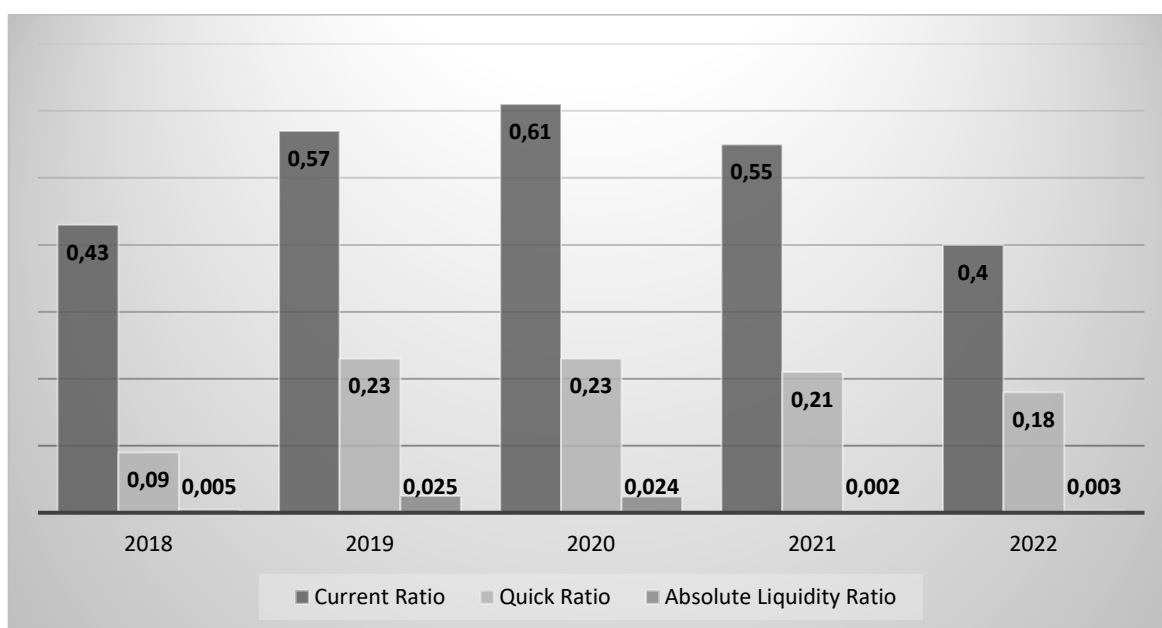


Рис. 2.12. Коефіцієнти ліквідності Кіровоградської ДЕД за 2018-2022 рр.

Джерело: обчислення автора за даними Кіровоградської ДЕД

Зміни в Кіровоградській ДЕД необхідні. Вибирати потрібно майбутні зміни, що межують із нереальними. На підприємствах та в організаціях є, як правило, два типи змін: одні вони втілюють у поточній діяльності, а інші постійно відкладаються, тому що їх вважають надто складними або політизованими, щоб за них братися, без достатньо довгих обмірковувань та обговорень. Хоча таке бачення може вважатися контрінтуїтивним, фокусування зусиль на другій групі змін може бути простим способом збільшити рівень підтримки першої. У випадку, якщо сьогоденні зміни можна поєднати із

масштабними змінами, які вже давно стали актуальними, але ніколи не обговорювалися, підприємство буде тільки у вигазі. Гуртуючи компоненти очевидних потреб із нинішніми змінами, це перетворює їх на вирішальні та цілісні, а не просто як додаткову роботу, що вимагає великих зусиль. До всього, це підтверджує, що топ-менеджмент визнає хронічні виклики як пріоритет, а не просто приховує їх. Власний потенціал підприємства до впровадження таких змін обмежений, але він існує і повинен використовуватися.

На жаль, для підтримки стійкої роботи підприємств дорожньо-будівельної сфери в умовах великої війни, фінансовий ресурс країни зі зрозумілих причин дуже обмежений. Проте, у пошуках виходу із ситуації є певні зрушення. Так, 21 вересня 2023 року Верховна Рада ухвалила Закон, який частково повертає відмінений раніше акцизний податок на пальне у таких розмірах:

бензин – €100 за 1000 л;

дизель – €100 за 1000 л;

газ – €52 за 1000 л.

Зібрані кошти уряд планує спрямувати на ремонт і будівництво доріг, які було фактично заморожено після повномасштабного вторгнення Росії [26]. Серед сьогоднішніх пріоритетів в Україні – капітальний ремонт мостових споруд і критично важливих доріг, отже про відновлення довоєнних масштабів будівництва автомагістралей та доріг місцевого значення не йдеться.

На мікрорівні окремо взятої ДЕД мають бути керівні ініціативи, які стимулюють ініціативу своїх співробітників по забезпеченню економічної безпеки та стійкості. Менеджери координують роботу різних команд. Головна їхня роль – менторство, члени колективу повинні мати можливість самі реалізувати свої задуми. Генерація ідей при цьому йде не від керівників до підлеглих, а природно.

Фінансова стійкість Кіровоградській ДЕД є важливою в будь-якому економічному контексті, а в період війни це стає ще більш критичним. Так, фінансова стійкість дозволяє підприємству забезпечити необхідні ресурси для продовження будівельних та ремонтних робіт навіть у складних умовах війни.

Забезпечення робочої сили, матеріалів та обладнання стає ключовим для виконання виробничих завдань. Фінансова стійкість дає змогу підприємству вкладати в безпеку працівників та інших активів. Це включає в себе витрати на безпеку на робочому місці, захист будівель та обладнання від можливих загроз. Війна суттєво змінює економічні умови, зокрема збільшилася вартість матеріалів, але фінансова стійкість дає шанс підприємству адаптуватися до цих змін, шукаючи ефективніші стратегії та джерела постачань. Фінансова стійкість підприємства дозволяє виконувати дорожні роботи вчасно та на високому рівні якості, що зберігає репутацію підприємства. У підсумку скажемо, що фінансова стійкість є основою для виживання та успішної діяльності підприємства в умовах війни, де різні виклики та обмеження є небаченими.

З'ясовані результати сканування фінансової стійкості Кіровоградської ДЕД наведено нами на стовпчиковій діаграмі 2.13.

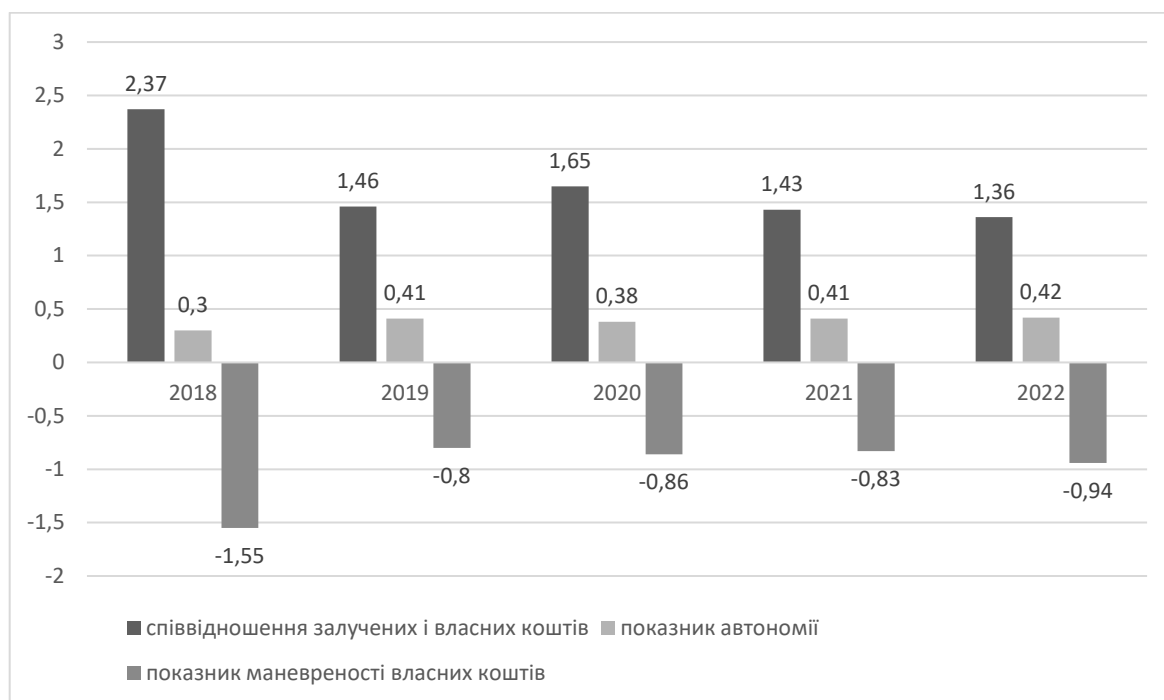


Рис. 2.13. Коефіцієнти фінансової стійкості Кіровоградської ДЕД за 2018-2022 рр

Джерело: обчислення автора за даними Кіровоградської ДЕД

Коефіцієнт взаємозв'язку залучених і власних коштів Кіровоградської ДЕД у 2019 році порівняно із 2018 р. знизився на 0,92 пункти. Потім він зріс, але

у 2022 році упав до відмітки 1,36. Коефіцієнт автономії показує, що Кіровоградська ДЕД має слабку захищеність своєї безпеки від зовнішніх загроз та фінансових ризиків. Протягом усього часу ретроспективного аналізу він перебуває в межах 0,3-0,42. Коефіцієнт маневреності власних коштів Кіровоградської ДЕД за весь п'ятирічний термін має від'ємні значення, тобто власного капіталу ДЕД не вистачає на фінансування оборотних активів. Інтерпретація такого стану Кіровоградської ДЕД така: підприємство має більше заборгованості (позикових коштів) в порівнянні з власними коштами, воно є менш стійким до можливих фінансових труднощів, складні зовнішні умови можуть ускладнити погашення позик і призвести до фінансових проблем, більше позикових коштів може також з часом привести до вищих фінансових витрат у вигляді відсотків. Це може вплинути на прибуток підприємства та його загальну фінансову продуктивність. Враховуючи ці фактори, негативне значення коефіцієнта маневреності власних коштів вимагає уваги та може свідчити про ризики для безпеки та виклики у фінансовій структурі підприємства.

Діагностика економічної безпеки Кіровоградської ДЕД в умовах нестабільності засвідчила труднощі в роботі: апатичне оновлення машинного парку та спеціального дорожнього обладнання, що зумовлене складністю фінансування дорожньої галузі в країні в цілому; низькі показники ліквідності, рентабельності, бізнес-активності, борги із внутрішніх розрахунків. Борги по заробітній платі створюють труднощі у мотиваційному забезпеченні працівників. Очевидно, що стратегічні інтереси держави та дорожньої галузі або ж індивідуальна користь окремих структурних одиниць не можуть домінувати над процесами ухвалення рішень. Природно очікувати, що вони комбінуватимуться. Для виведення стану економічної безпеки підприємства на новий, більш упевнений рівень, потрібні заходи і макрорівня, і мікрорівня. Пропозиції мікрорівня стосовно удосконалення управління економічною безпекою досліджуваного підприємства подані у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційно-економічні підходи до зміцнення економічної безпеки підприємства

Бізнес-середовище в Україні в умовах повномасштабної війни є вкрай нестабільним. Сьогодні для українських підприємств ведення господарської діяльності і створення безпечного виробничого середовища для своїх працівників є надскладною задачею.

Підприємства, що проводять будівництво та експлуатацію автодоріг зазнають численних труднощів, починаючи із зусиль щодо посилення безпеки своїх працівників, яким загрожує ризик поранення або навіть втрата життя через обстріли ракетами та безпілотниками-камікадзе «шахедами», і закінчуючи закупівлею генераторів для автономного виробництва енергії.

В умови посиленої нестабільності та розпачливого пошуку додаткових ресурсів для відновлення ставить дорожні підприємства масштабне знищення ворогом інфраструктури, включаючи шляхопроводи, мости, критичні транзитні розв'язки та інші об'єкти. Це відбувається на тлі того, що велика війна призвела до обмеження доступності ресурсів, таких як дорожні матеріали, пальне, спеціальна техніка (крани, навантажувачі, лебідки, бетономішалки, заливники швів, укладачі, грейдери, екскаватори). До прикладу частина тракторів та екскаваторів із дорожніх підприємств вилучені для потреб військових. Це порушує здатність підприємств будувати та ремонтувати дороги, виконувати свої зобов'язання та впроваджувати проєкти.

Збільшення витрат, обмеженість фінансування і невизначеність викликали фінансові труднощі, втрати серед персоналу, перерви у виконанні будівельних проєктів. Крім того, можливості перевезення обладнання та матеріалів для будівництва автодоріг через ускладнення логістичних ланцюгів

наразі є вкрай обмеженими.

Підходи до зміцнення безпеки підприємства, що здійснює будівництво та експлуатацію (ремонт, обслуговування) автомобільних доріг, можуть мати організаційну та економічну природу.

Організаційні підходи вимагають комплексності, інтегрованості зусиль та врахування різних аспектів: використання відповідних стандартів, протоколів і нормативів; розробки цілісної системи зміцнення безпеки у процесах планування, виконання, моніторингу та оцінки ризиків, підсилене навчання водіїв та робітників на будівельних майданчиках з правил особистої безпеки, дорожнього руху, процедур та технік безпеки, регулярного проведення аудиту та оцінки безпеки на робочих місцях та на будівельних об'єктах, використання систем моніторингу спеціальної техніки, систем автоматизації безпеки на будівництві та під час ремонту, а також впровадження інтелектуальних систем безпеки на дорогах. Організаційні заходи передбачають також врахування аспектів безпеки під час проєктування доріг, таких як географічні особливості, погодні умови тощо.

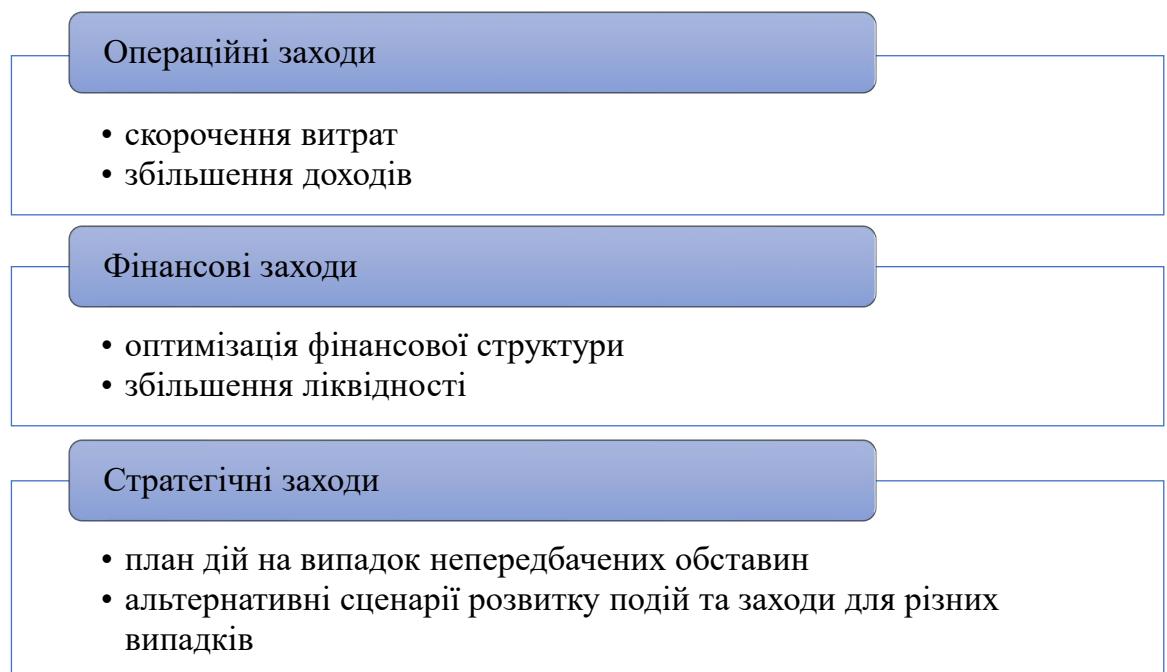
Ефективна комунікація між всіма сторонами, залученими до будівництва та експлуатації доріг – робітниками, водіями, менеджментом та громадськістю також позитивно впливає на посилення економічної безпеки підприємства, як і співпраця з органами влади та дорожніми службами для обміну інформацією, впровадження спільних ініціатив та вирішення питань безпеки на автомобільних дорогах.

Економічні підходи до зміцнення підприємства спрямовані на підвищення його ефективності, ритмічності діяльності, а також на мінімізацію ризиків, пов'язаних з його діяльністю. Першочерговим напрямком в цьому плані є спрямування зусиль на посилення стійкості фінансів.

Для зміцнення фінансової стійкості як складової економічної безпеки підприємства, що веде діяльність з будівництва та експлуатації автошляхів, нами пропонується наступна схема дій (рис. 3.1).

Операційні заходи передбачають скорочення витрат та збільшення

обсягів доходів. Ретельний аналіз витрат та пошук можливостей для їх зниження є запорукою зміцнення фінансової стійкості у контексті економічної безпеки. Цього можна досягти шляхом, до прикладу, перегляду договорів з постачальниками, скорочення штату працівників, зменшення обсягу робіт. Практичний інструмент, що є доцільно застосовним в цьому випадку, на нашу думку, є кайзен-костінг (англ. Kaizen costing). Концепція його така: це комплексна система управління витратами, що спрямована на посилення ефективності бізнес-процесів і базовою задачею якої є прибирання різниці між реальною і цільовою собівартістю дорожнього проєкту шляхом долучення працівників колективу підприємства загалом.



3.1. Напрямки дій для підвищення фінансової стійкості підприємства в контексті зміцнення економічної безпеки

Джерело: сформовано автором

Безперечно, підприємства, що зводять автошляхи, повинні шукати можливості для збільшення доходів. Це можна зробити, наприклад, шляхом розширення географії робіт, пошуку нових замовників, обґрунтоване підвищення цін на свої послуги.

Фінансові заходи для укріплення стійкості підприємства можуть бути

сфокусовані на оптимізації фінансової структури та збільшення ліквідності.

Так, підприємству доцільно переглянути свою фінансову структуру та оптимізувати її шляхом реструктуризації заборгованості, пошуку нових джерел фінансування. Підприємству також потрібно забезпечити достатній рівень ліквідності для покриття своїх поточних витрат. Це можна зробити, наприклад, шляхом збільшення обсягу оборотних коштів, пошуку нових джерел фінансування.

Стратегічні заходи щодо пошуку варіантів стабілізації економічної безпеки мають бути відповідними до сучасного стану стратегічної невизначеності. Пріоритетним правилом для планування сьогодні є короткотермінові стратегії. Підприємству легше рухатися поступально короткими серіями заходів і проєктів, але впевнено. При цьому необхідно бачити дороговказ у вигляді оптимістичного сценарію. Підприємству слід мати план дій на випадок непередбачених обставин, таких як погіршення економічної ситуації, припинення поставок сировини та матеріалів, загострення ситуації на фронті. Цей план має включати в себе сценарії розвитку подій та заходи, які необхідно буде вжити в кожному із можливих випадків. Окрім зазначеного, підприємству з будівництва та експлуатації доріг необхідно зміцнювати співпрацю з іншими підприємствами, оскільки об'єднання зусиль може обопільно допомогти підприємствам знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Ефективне управління ресурсами підприємства, основною діяльністю якого є будівництво та експлуатація автодоріг, є особливо важливим завданням в умовах воєнного стану, оскільки це може допомогти йому продовжувати безупинно працювати і створювати суспільну цінність. Схематично основні модулі управління ресурсами в контексті зміцнення економічної безпеки підприємства унаочнені на рис. 3.2.

В умовах воєнного стану ситуація в економіці може змінюватися швидко, тому важливо регулярно ревізувати свої ресурси та потреби, щоб переконатися, що вони правильно розподіляються. План дій на випадок

надзвичайної ситуації повинен включати в себе інформацію про те, як підприємство буде діяти в разі переривання поставок, пошкодження обладнання або інших надзвичайних ситуацій. Співпраця з іншими підприємствами імовірно пришвидшить доступ до дефіцитних ресурсів. Зрештою, надважливо культивувати в колективі готовність до змін у планах та операційній діяльності.



Рис. 3.2. Основні модулі управління ресурсами в системі зміцнення економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором

Інвентаризація запасів підприємства, які можуть призвести до надмірних витрат через їхнє знецінення або зіпсуття, є також важливим моментом в управлінні ресурсами, тому потрібне впровадження більш точних інструментів прогнозування попиту. Невикористані запаси можна продати або віддати на благодійність, це зекономить ресурси на їх зберігання та охорону.

Важливим моментом є перегляд постійних постачальників. Цілком можливо, що потрібну сировину, суміші, просочувальні склади та добавки можна придбати на більш вигідних умовах. Як варіант, можна використати інформацію про ринкову ситуацію в перемовинах із багаторічними партнерами та домовитись про знижку на ті чи інші ресурси. Окремо варто розвивати напрям використання вторинної сировини для здійснення своєї операційної діяльності.

Правова безпека – окремий напрям посилення економічної безпеки підприємства. В цьому зв'язку зручним супроводом у роз'ясненні нововведень законодавства для підприємства є модуль «Новації» у LIGA360 (на цій інформаційно-технологічній платформі можна щоденно отримувати

документи та необхідну експертну аналітику, яка пов'язана із змінами, зумовленими дією воєнного стану в Україні) [42].

Способом зміцнення правової безпеки досліджуваного підприємства може бути внутрішній юридичний аудит. Ідея його полягає в наступному:

1. Ідентифікація документів. На початку потрібно визначити, які документи підлягають періодичній перевірці. До таких офіційних паперів на підприємстві відносяться договори з діловими партнерами, ліцензії, реєстраційні свідоцтва, статут, документи з обліку персоналу.

2. Аналіз документів. Юрист аналізує визначені документи щодо їх відповідності чинному законодавству, належному оформленню, наявності всіх необхідних реквізитів, чіткості та правильності формулювань.

3. Виявлення ризиків. Головна мета аудиту – з'ясувати потенційні ризики для підприємства та слабкі місця, які можуть потягнути за собою судові спори, фінансові втрати або штрафні санкції.

Інноваційна безпека, на наш погляд, є серйозним викликом для підтримання економічної безпеки підприємства в цілому. Справа в тому, що інновації є потужним мультиплікатором сили і безпеки підприємства, але водночас провокують додатковий ризик для діяльності [7]. Досягнення задовільного рівня результативності інновацій вимагає, по-перше, новітніх підходів до управління процесом розробок всередині підприємства (креативний бліц, мозковий штурм, Starbursting, мапа думок та інші способи управління генеруванням новаторських ідей), по-друге, зміцнення зв'язків із партнерами в інноваційному ланцюзі (регіональні акселератори, наукові установи, освітні інституції, коворкінг-центри, інноваційні осередки, наприклад BusinessKrop-HUB у Кропивницькому).

З метою забезпечення інноваційної безпеки підприємства варто вжити певних заходів, які відображені на рис. 3.3.

Для фізичного захисту інновацій важливі документи та обладнання мають зберігатися в безпечному місці всередині підприємства або поза за межами підприємства. Дані, що містять інтелектуальну власність, мають бути

зашифровані, що убезпечить їх від несанкціонованого доступу, навіть якщо зломисники отримають фізичний доступ до комп'ютерів. Безпечні паролі та двофакторна аутентифікацію – це мастхев сучасного захисту облікових записів від несанкціонованого доступу. Забезпечення інноваційної безпеки є істотним моментом в роботі підприємства, особливо в умовах воєнного стану. Вживаючи контрзаходів, підприємство в змозі захистити свою інтелектуальну власність від несанкціонованого доступу, використання, копіювання та продажу без участі власника.

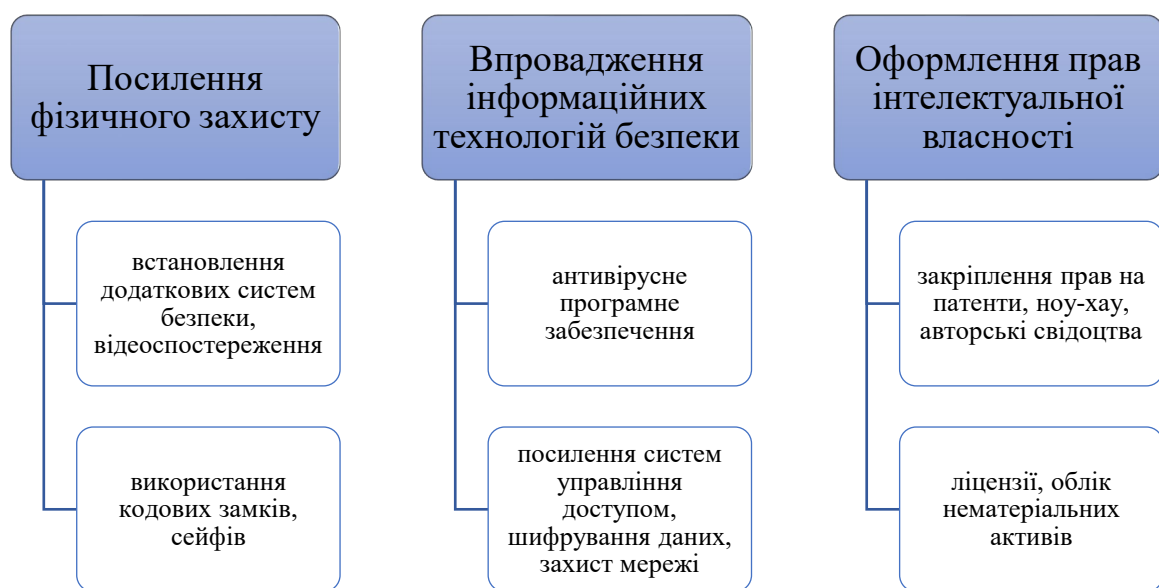


Рис. 3.3. Способи захисту інноваційної безпеки в системі економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором

Цифрова безпека є окремою складовою інноваційно-інформаційної безпеки підприємства [6; 32]. Реальність така: цифровізація бізнес-процесів супроводжується збільшенням випадків інформаційних загроз для роботи проєктів. Захист даних має стати елементом загальної стратегії управління безпекою підприємства. Це повинно відбуватися на базі дієвих практик.

По-перше, дотримання базових правил захисту. План захисту має відштовхуватися від комерційної цінності інформації та ентропії даних. Наступне, що має бути передбачено планом – визначення та опис загроз для

кожного окремого типу даних. Знання можливих загроз дозволяє переходити до опрацювання варіантів розгортання сценаріїв захисту. Впливу потенційних загроз цілком реально уникнути або знизити міру шкоди від них. Практика має спектр організаційних заходів, на яких варто зосередити увагу підприємства: контроль доступу управління банком пам'яті, робочі ІТ-процеси (консолідація і регулярна перевірка запасних копій, фіксація дій в системі, встановлення антивірусних програм).

По-друге, практичний досвід застосування деталізованого чек-листа для перевірки підрядників. Складання чек-листа має передбачати наявність обов'язкових пунктів перевірки інформації про підрядників, з якими підприємство планує співпрацювати. Важливо зібрати інформацію про те, як у підрядників організована підтримка інформаційної безпеки. А саме, як обмежується доступ до даних замовників, де і як зберігається інформація, чи узвичаєне створення резервних копій та чи обов'язкова антивірусна перевірка електронних файлів. В ідеалі бажано додати запитання про те, чи розроблений в підрядника план реагування на кризові обставини, чи налагоджений ризик-менеджмент та політика конфіденційності, дізнатися імена осіб, відповідальних за ці зони безпеки на підприємстві. Слід пам'ятати, що конфіденційність, цілісність та доступність є базовими стовпами всіх сучасних засобів захисту інформації.

По-третє, навчання працівників цифрової та інформаційної грамотності має бути не спорадичним, а безперервним. Співробітники мають бути обізнані щодо азів збереження особистих даних, навчені створювати складні паролі, блокувати спливаючі вікна, в яких, крім реклами, може бути прихований шкідливий код. Важливо донести до них знання про фішинг, про те, яка подoba у підозрілих електронних листів. Усі люди в колективі мають відслідковувати випадки поширення фейкової інформації, компрометацію ділових відносин, розпізнавати психологічні прийоми зловмисників для обману користувачів і отримання від них конфіденційної інформації. З особливою обережністю слід ставитися до пропозицій в інтернеті «подарунків» платної версії ліцензійного

програмного забезпечення. В такому випадку слід зайти на веб-сторінку офіційного розробника та додатково перевірити – чи проводяться такі акції ним насправді. В деяких випадках перехід по QR-коду може загрожувати скамом. Керівнику підприємства важливо проактивно отримувати інформацію про можливі небезпеки та швидко її поширювати серед підлеглих, а також помічати як загрози, так і можливості їх знешкодження.

3.2. Напрями удосконалення управління спроможністю забезпечення безпеки підприємства Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця в умовах нестабільності

Успіх безпекової діяльності підприємства залежить від багатьох аспектів і найбільш вагомий висновок щодо стратегії полягає у необхідності серйозного обміркування оцінки ризиків. Процеси аналізу due diligence, тобто обстеження, контролювання та аналіз кожного об'єкта чи операції перед укладанням угоди, включає в себе ретельний аналіз фінансових, правових, операційних та інших аспектів, щоб отримати повну інформацію про ризики та можливості, пов'язані з конкретною угодою чи бізнесовою ситуацією. Коли цінність створюється всередині екосистеми підприємства, дотримання традиційних етапів необхідне, але цього замало для досягнення успіху, вимога до підприємства зміцнювати свою економічну безпеку вимагає неперервної роботи з введення поліпшуючих інновацій (трансформації бізнес-процесів, залучення актуальних цифрових, енергозберігаючих технологій, технологій зеленої економіки, застосування композитних матеріалів на основі полімерних волокон та модифікованих бітумів).

В процесі поліпшення спроможності забезпечення економічної безпеки підприємства «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» менеджмент виконує традиційні функції (контроль, організація, мотивування, аналіз). Водночас, стратегічне та оперативне планування виробничих процесів, ухвалення рішень щодо делегування завдань, створення тимчасових

робочих груп з реалізації проєктів, здійснення кадрової політики та формування творчого клімату мають потенціал до поліпшення в контексті зміцнення спроможності управління економічною безпекою. Оперативне управління захистом безпеки підприємства має включати нові способи контролю за реалізацією проєктів, пошук додаткового доступу до фінансових ресурсів та гнучке коригування виробничих планів.

У світі, що швидко змінюється, на поверхні виникають одночасно конфліктні потреби у контролюванні ситуації і делегуванні повноважень. З одного боку, концентрування на контрольній функції знищує підприємницький дух менеджерів середньої ланки та керівників окремих підрозділів. З іншого – делегування їм надмірних повноважень перешкоджає руху підприємства до більш узгодженої моделі поведінки при встановленні та вирішенні завдань.

Принципи успішного делегування в управлінні економічною безпекою, на наш погляд, мають такий вигляд (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Принципи успішного делегування повноважень в системі управління економічною безпекою

Джерело: сформовано автором

Грамотно побудований процес делегування дає можливість розподілити виробничі задачі між співробітниками, налагодити роботу так, щоб поставлені цілі були досягнуті якомога швидше і більш ефективно. Ось підґрунтя, яке сприяє успішності цього процесу.

Єдиноначальність означає, що у кожному проєкті та структурі є виключно один керівник. Це не означає, що не повинно бути кураторів певних вертикальних ланок. Але перерозподіляти повноваження та доручення може лише безпосередній менеджер-керівник.

Слід підкреслити роль безумовної відповідальності. Той, хто окреслив завдання, несе у підсумку і відповідальність за виконання задачі.

Істотним є значення очікуваних результатів. Конкретний фінішний результат від роботи повинен бути сформульований вже на момент постановки завдання. Мають бути точні терміни, визначення та критерії.

Щодо рівнів повноважень. Окремий кожен співробітник має розуміти, що від нього вимагає виробнича необхідність і розуміти межі своїх повноважень, які він може застосовувати при виконанні службових обов'язків.

Учасники виробничого процесу повинні знати свої права і обов'язки, а також інших членів команди. Це є виключною необхідністю для того, щоб у випадку форс-мажорів робітники чітко знали, до кого вони можуть звернутись по допомогу у розв'язанні задач. Працівник повинен знати, як завдання вписується у загальний контекст і цілі підприємства.

Розподіл відповідальності є важливим елементом побудови процесу делегування. Необхідно делегувати завдання працівнику, який має необхідні для цього знання, компетентності та досвід для їх виконання. Працівник відповідає за роботу в зоні своїх обов'язків, які передбачені інструкцією (або іншим документом) і не відповідає за дії інших співробітників, якщо вони не є його прямими підлеглими.

Удосконалення кадрової політики та формування творчого клімату у Кіровоградській дорожньо-експлуатаційній дільниці має відбуватися із формуванням відповідної культури. В умовах безперервних змін у

зовнішньому і внутрішньому просторі діяльності підприємства культура на робочому місці є визначальним фактором, що заохочує появу інновацій. Культура, яка створює атмосферу для вільного потоку ідей і гуртує колектив навколо візії та місії господарського суб'єкта, створює широкі можливості для творчості, пропозиції оригінальних рішень та креативності.

Культура визнання досягнень працівників в колективі підприємства (recognition culture) є актуальним напрямом розвитку менеджменту. Для зміцнення економічної безпеки в спільності співробітників має формуватися середовище односторонніх. Конкретна система цінностей та практик, що стимулює працівників на досягнення встановлених цілей та їх внесок у зміцнення економічної безпеки підприємства допомогу іншим, менторство, щоденну спільну відповідальність усіх за кожного. В окремих випадках корисно розподіляти навантаження відповідно до біоритмів працівників. З боку управлінців, корисно відкалібрувати сподівання і вимоги до себе та до членів команди. Важливо визначити, наскільки виробничі цілі співпадають із можливостями, які є в наявності у підприємства. Далі потрібно проаналізувати присутність життєвого простору працівника поза роботою. Самоаналіз у сукупності із небайдужим ставленням до проблемних ситуацій колег і поліпшення умов праці дадуть можливість сформувати сприятливе професійне та творче середовище всередині підприємства для запобігання професійному вигоранню.

В цьому зв'язку, на наш погляд, підприємству варто рекомендувати набір певних інструментів для спільної командної роботи (рис. 3.5). Такі сервіси та готові рішення для бізнес-менеджменту містять одразу декілька інструментів: таск-менеджери, тайм-трекери, системи обміну файлами, інструменти для фінансово-аналітичної роботи.

Trello суттєво полегшує роботу в управлінні проєктами, яка використовує канбан-дошку для організації завдань, вона дозволяє створювати, перетягувати та ділитися завданнями з іншими співробітниками.

Система Jira є помічником, в якій будь-який співробітник може

планувати свої завдання, а менеджери контролювати роботу в режимі реального часу. Вона дає можливість виставляти пріоритетність завдань.

Asana використовує систему дошок і колонок для організації завдань, дозволяє створювати плани, визначати пріоритети завдань та відстежувати прогрес у роботі над певним проєктом.

Таск-менеджери	Тайм-трекери	Системи обміну файлами	Інструменти для роботи з фінансами
• Trello • Jira • Asana • ClickUp	• Google Calendar • Toggl • Clockify	• месенджери WhatsApp, Telegram • Cloud-сховища: сервіси Google Drive, Dropbox	• Microsoft Power BI • Qlik

Рис. 3.5. Сервіси для командної роботи

Джерело: сформовано автором

Сервіс ClickUp має в своєму арсеналі календар, записки, нагадування, цілі, графік та поштові скриньки. Він пропонує інструменти для взаємодії в реальному часі через чат або живу трансляцію.

Google Calendar, Toggl, Clockify є інтуїтивно зрозумілими тайм-трекерами для задач та проєктів, дозволяють вести облік часу, створювати події, звіти та аналізувати продуктивність.

Месенджери і cloud-середовища є доступними та популярними і дозволяють вирішувати питання швидкої комунікації між співробітниками.

Багатофункціональні системи типу Qlik досить вартісні. Тому під час ухвалення рішення про уведення подібних сервісів, слід об'єктивно та усебічно оцінити фінансові ресурси для уведення таких змін і обрати оптимальний варіант.

Однією з базових умов ефективності, якісної роботи та безпеки підприємства є ефективність самих менеджерів. Безпечний розвиток вимагає постійного пошуку нових конкурентних переваг. Втілення актуальних рішень та технологій в економіку підприємства неминуче тягне за собою зміни: перехід до іншої бізнес-моделі розвитку підприємства, трансформацію

існуючих економічних, технологічних, кадрових зв'язків.

Спрямування зусиль на якість управління кадровим потенціалом передбачає виокремлення першочергових бізнес-процесів управління, сукупна реалізація яких сприятиме підвищенню кадрової безпеки підприємства, і у наслідку – працюватиме на зміцнення економічної безпеки. До основних складових результативного управління кадровим потенціалом підприємства можна віднести:

-якість планування та організації відбору персоналу – набуває стратегічно важливого значення у менеджменті безпеки вітчизняних підприємств на сучасному етапі їх розвитку. Якість планування та організації відбору персоналу у забезпеченні безпеки підприємства, що здійснює ремонт та будівництво автодоріг визначається кваліфікованістю та досвідом персоналу, який проводить відбір, щоб оцінити кандидатів на відповідність вимогам посади; якістю розроблених методів відбор, спрямованих на те, щоб оцінити всі необхідні знання, навички та досвід кандидатів; об'єктивністю відбору, без будь-якого упередження;

- якість адаптації персоналу у забезпеченні безпеки підприємства, що проводить ремонт та будівництво автодоріг визначається якісним плануванням та систематичністю адаптації; участю всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво, менеджерів, менторів та самих працівників; навчанням з питань безпеки; згуртованістю колективу; контролем адаптації.

Якісний відбір персоналу дозволить підприємству забезпечити підвищений рівень безпеки, зменшення ризику нещасних випадків, покращення морального духу та мотивації працівників. Для того, щоб забезпечити якісне планування та організацію відбору персоналу слід розробити чіткі вимоги до посади, мати розроблені методи відбору, які дозволяють оцінити всі необхідні знання, навички та досвід кандидатів, провести навчання персоналу, який проводить відбір для гарантування його об'єктивності та справедливості.

Для забезпечення якісної адаптації потрібно мати інструктажі про безпечні методи роботи, використання засобів індивідуального захисту та інші важливі аспекти безпеки, призначення досвідчених менторів, ухвалені програми стажування для нових працівників, що дасть змогу новим працівникам познайомитися з різними аспектами роботи в дорожньо-будівельній галузі та навчитися безпечно виконувати свої обов'язки.

Окремо слід підкреслити, що коли співробітники дійсно мають можливість формувати позитивні зміни в середовищі підприємства, вони охоче надихають своїх колег підтримувати ці зміни. Тому корисно замість однонаправлених загальних зборів колективу проводити низку менших інтерактивних зустрічей, під час яких окремі структурні підрозділи зможуть виокремити потенційні бар'єри й окреслити, як зміни практично можуть бути реалізовані в їхній сфері відповідальності. Такий підхід дасть змогу гнучко побудувати процес виконання у відповідності до унікальних обставин, в яких функціонує організація, умов її діяльності та обмежень.

3.3. Застосування інструментарію ризик-менеджменту в управлінні економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності

Ризик-менеджмент, як інструмент стратегічного управління, створює можливості для підприємства не лише бачити та знешкоджувати можливі загрози, але й активно використовувати ресурси для забезпечення розвитку в умовах нестабільності. Так, врахування ризиків допомагає зміцнювати безпеку підприємства, що проводить будівництво та експлуатацію автомобільних шляхів, оскільки дозволяє визначити потенційні ризики для безпеки, оцінити ймовірність і тяжкість наслідків ризиків, скласти план заходів щодо зменшення ризиків та у випадку настання небезпечних подій діяти згідно цього плану.

Один з найбільш поширених ризиків, що супроводжують роботи з будівництва та експлуатації автошляхів є ризик травмування машинами та

обладнанням. Цей вид ризику можна зменшити за допомогою використання захисних огорожень, знаків безпеки та інших засобів, а також навчання працівників правилам безпеки при роботі з машинами та обладнанням та контролювання їх знань.

Ризик дорожньо-транспортних пригод можна зменшити за допомогою забезпечення належного освітлення та розмітки на будівельному об'єкті, а також навчання працівників правилам безпеки дорожнього руху. Отже, врахування таких ризиків допомагає запобігти нещасним випадкам і травмам, що може згенерувати економію коштів і підвищення продуктивності праці.

Для зміцнення економічної безпеки Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної ділянки введення не часткового (епізодичного), а цілісного, інтегрованого в загальну структуру управління безпекою, ризик-менеджменту, матиме суттєві переваги (рис. 3.6).

Зменшення ризику збитків	• ідентифікація, оцінка, розробка плану для зменшення ризиків
Покращення ефективності	• оптимізація бізнес-процесів та процедур, зменшення ризику помилок
Поліпшення відносин із партнерами (замовниками, постачальниками)	• зменшення ризиків порушення термінів здачі об'єктів і перевищення бюджетів
Захист навколишнього середовища	• ідентифікація та зменшення ризиків забруднення довкілля
Покращення розуміння природи ризиків	• дослідження, розуміння ризиків та їх впливу на господарську діяльність
Прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень	• врахування ризиків та їх наслідків у менеджменті

Рис. 3.6. Переваги ризик-менеджменту для Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної ділянки

Джерело: складено автором

Ризик-менеджмент є важливим компонентом для управління економічною безпекою досліджуваного підприємства, адже воно піддається обтяжливому впливу ризиків, включаючи:

- нестабільність вартості матеріалів і праці;
- несприятливі погодні умови;
- затримки постачання;
- проблеми з безпекою;
- проблеми з навколишнім середовищем.

До того, варто тримати фокус уваги управління економічною безпекою на тому, що ризик є невід'ємним атрибутом підприємництва, але в умовах воєнного стану бізнес обтяжують модус-ризика, тому посилення системи ризик-менеджменту для зменшення загроз безпеці є, як ніколи, на часі.

Ризик-менеджмент, за концепцією, є інвестицією, яка може принести значні вигоди підприємству, що досліджується в цій роботі. За допомогою ризик-менеджменту підприємство може зменшити ризик збитків, підняти свою ефективність та покращити відносини з партнерами, а також звести до мінімуму витрати на медичне обслуговування, компенсації працівникам та збитки від зупинки виробництва. Така практика є поширеною серед українських та зарубіжних підприємств. Ризик-менеджмент помітно підвищує якість прийнятих менеджмент-рішень на всіх рівнях; чинить позитивний ефект на зниження витрат та збільшення прибутку завдяки обліку більшості ризикових подій та можливостей.

Варто також підкреслити, що саме постійний, а не епізодичний, спорадичний ризик-менеджмент потрібно підтримувати на досліджуваному підприємстві. Правду кажучи, кожен із цих видів ризик-менеджменту має свої сильні й слабкі сторони, але їх слід враховувати (табл. 3.1). В сучасних умовах ризики змінюються дуже стрімко, тому постійний ризик-менеджмент може бути більш ефективним. Умовою є реалізація реального, а не формального підходу.

Так, епізодичний ризик-менеджмент здійснюється періодично, зазвичай

один раз на рік. Він вимагає менших витрат на персонал, навчання та обладнання, ніж постійний ризик-менеджмент.

Але, постійний ризик-менеджмент вбудовує управління ризиками в усі аспекти діяльності підприємства на постійній основі в режимі non stop, де кожен співробітник та структурний підрозділ має свою компетенцію в управлінні загрозами.

Таблиця 3.1.

Переваги та недоліки епізодичного та постійного ризик-менеджменту

Епізодичний ризик-менеджмент	Постійний ризик-менеджмент
Переваги	
- низькі витрати на управління ризиками; - оптимізація ресурсів; - висока ефективність щодо управління вже відомими ризиками; - посилена реактивність та швидке задіювання коригуючих заходів.	- можливість проактивного виявлення ризиків на ранніх стадіях їх виникнення; - збільшення стійкості до негативних впливів; - поліпшення довгострокової стратегії розвитку підприємства.
Недоліки	
- не забезпечує постійний контроль ризиків і стійкість до зовнішніх впливів; - може призвести до невідповідних управлінських рішень; - може виявитися більш дорогим у довгостроковій перспективі	- додаткові витрати на впровадження і управління; - інформаційна перевантаженість може ускладнити визначення ключових ризиків; - неефективність при невеликих обсягах діяльності

Джерело: складено автором

Цей варіант ризик-менеджменту дозволяє виявляти ризики на ранніх стадіях їх виникнення, сприяє збільшенню стійкості підприємства до

негативних зовнішніх впливів, надає інформацію, яка допомагає приймати обґрунтовані рішення, враховуючи можливі ризики та їх наслідки, дає змогу краще розуміти очікування та потреби своїх стейкхолдерів, допомагає запобігати ситуаціям, які можуть завдати шкоди репутації, дає можливість впізнавати та використовувати шанси для досягнення стратегічних цілей, сприяє розробці довгострокових стратегій, оскільки враховує майбутні ризики та можливості, допомагає зменшити коливання фінансових результатів. Постійний ризик-менеджмент загалом дозволяє підприємству бути гнучким та стійким в умовах нестабільності, ефективно керувати ймовірними загрозами та відновлювати нормальну діяльність після їх виникнення.

Постійний ризик-менеджмент може допомогти досліджуваному підприємству мінімізувати ризики, пов'язані з конкуренцією. Наприклад, можна використовувати відомий аналіз конкурентних сил Майкла Портера для ідентифікації потенційних ризиків, а потім розробити заходи щодо їх мінімізації (рис. 3.7). Це цілком вписується у стратегічну ціль розвитку транспортної галузі нашої держави. У відповідності до Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, тому що наша пріоритетна мета – підвищення рівня безпеки (фізичної та економічної) та забезпечення стійкого розвитку системи транспорту, її входження до Транс'європейської транспортної мережі.

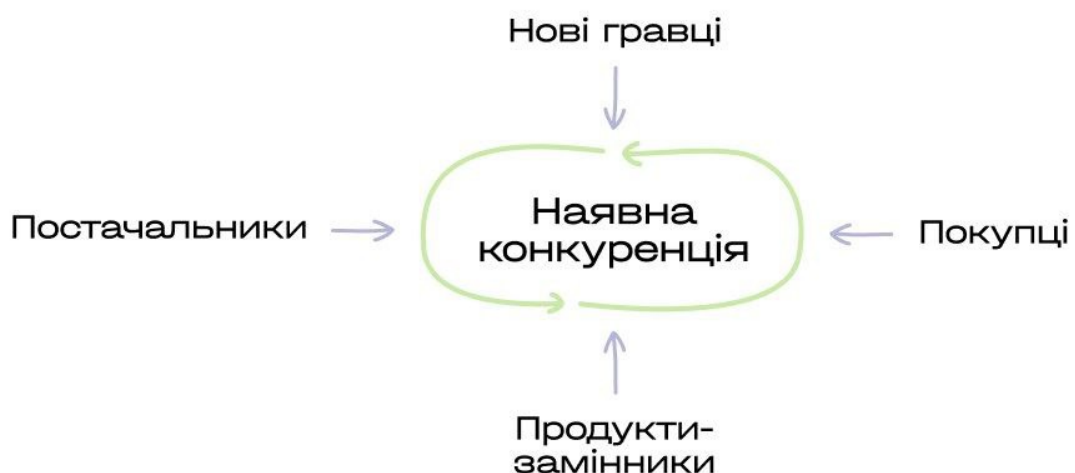


Рис. 3.7. Модель конкурентних сил Майкла Портера

Джерело: [44]

Окремі складові транспортних мереж майбутнього наразі вже є очевидними. До прикладу, все більше поширеним у світі стає використання автономних транспортних засобів. Їхнє використання буде розповсюджуватися в міру того, як підприємства будуть брати на себе зобов'язання щодо скорочення викидів, а акумуляторні технології будуть набирати обертів. Телескопічне дослідження ретроспективних успіхів та невдач українського досвіду будівництва автодоріг має зосередитися на тому, що граничні відстані для електровантажівок, транспорту доставки та автобусів будуть збільшуватися.

За керунком «Конкурентоспроможна та ефективна транспортна система» [21 ст. 5-14] у вітчизняному стратегічному документі визначені завдання, які мають забезпечити розвиток пріоритетної мережі автодоріг, зокрема упровадження євростандартів проєктування, розроблення та обслуговування автомобільних доріг, підвищення рівня якості покриття шляхів та обґрунтованість вибору його типу, зокрема шляхом поступового відновлення експлуатаційних характеристик дорожньої мережі.

Виходячи з цих позицій, постійний ризик-менеджмент може бути використаний досліджуванним підприємством, до всього іншого, для управління ризиками, пов'язаними з конкуренцією. На основі моделі Портера для ідентифікації загроз нами пропонується схема поетапного аналізу загроз безпеці підприємства в умовах нестабільності (рис. 3.8.).

По-перше, для підприємства загрози з боку існуючих конкурентів можуть проявлятися у ціновій конкуренції, що може вплинути на прибутковість і фінансовий стан досліджуваного підприємства. Конкуренти, які використовують сучасні технології та інновації, мають конкурентну перевагу, тому залишатися відсталим в технологічному плані вкрай небезпечно. Якщо конкуренти мають сильну репутацію, це безперечно, впливає на вибір замовників та виграш тендерів. Швидкість реагування на ринкові зміни та здатність адаптуватися до нових вимог також є сильною стороною деяких конкурентів підприємства. Конкуренти, які дотримуються

високих стандартів якості та отримали необхідні ліцензії, мають перевагу в отриманні проєктів, особливо у вимогливих ринкових сегментах.

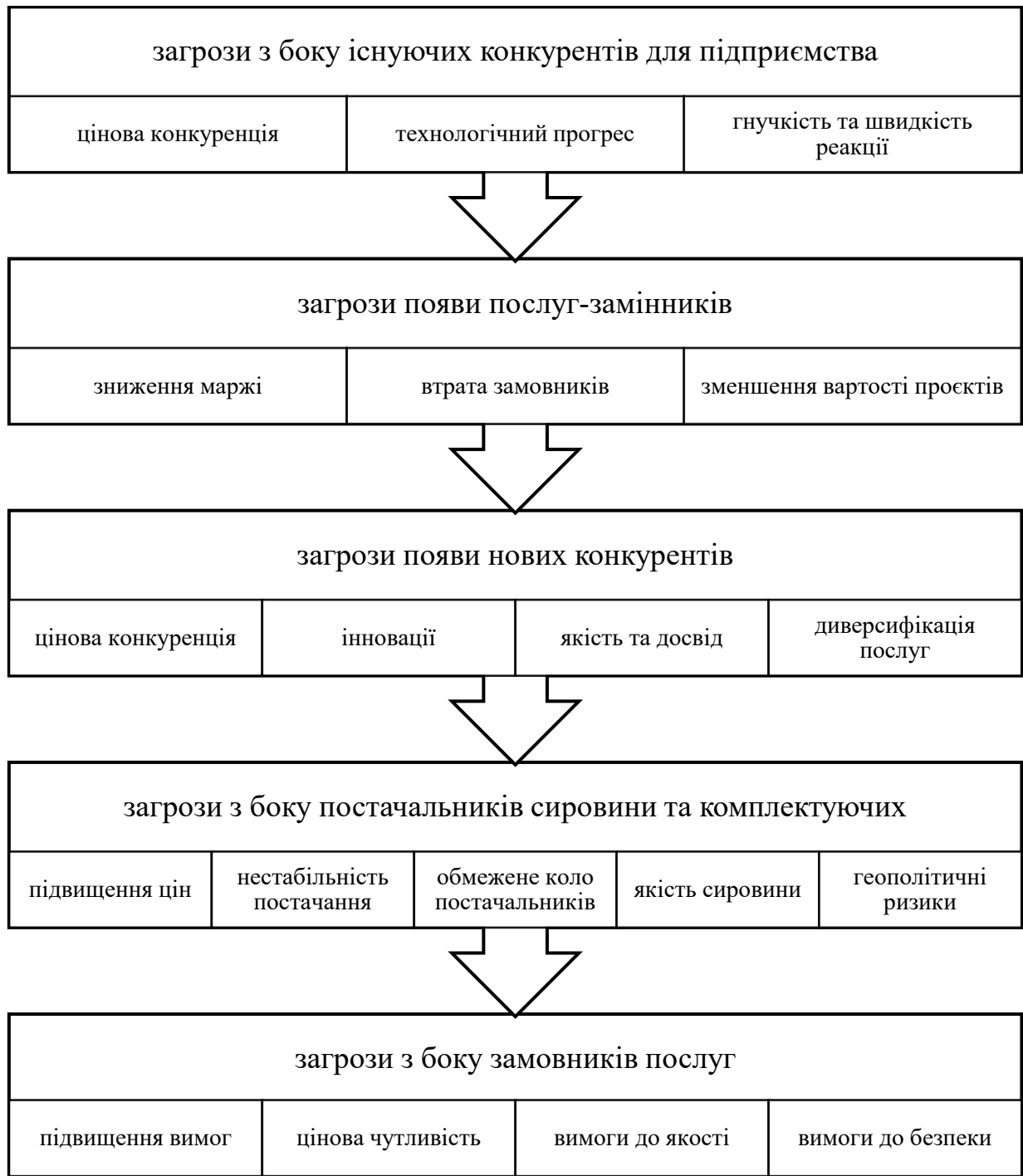


Рис. 3.8. Схема поетапного аналізу загроз безпеці підприємства

Джерело: сформовано автором

По-друге, поява послуг-замінників, які здатні створити конкуренти, з точки зору ціни, може стати значущою загрозою для підприємства. Так, поява дешевших альтернатив може призвести до того, що замовники віддають

перевагу послугам інших підприємств через більш низькі витрати. Крім того, загрозами в цьому плані є зниження маржі, втрата клієнтів, зменшення вартості проєктів. Якщо підприємство значно залежить від обмеженої кількості замовників, це може збільшити його вразливість до конкуренції.

Загроза появи нових або потенційних конкурентів може впливати на підприємство, змінюючи динаміку конкурентного середовища. Нові гравці на ринку можуть пропонувати конкурентоспроможні ціни, що призведе до зниження рівня цін на послуги дорожників.

Інновації та технології, маркетингові стратегії, якість та досвід робіт, а також диверсифікація послуг може змінити споживчі вподобання та вплинути на розділ ринкової частки. Крім того, нові гравці можуть зашкодити давнім стосункам підприємства з клієнтами та стейкхолдерами шляхом пропозицій інновацій та переваг, що привертають увагу.

Загрози з боку постачальників сировини та комплектуючих можуть серйозно впливати на безпеку досліджуваного підприємства, оскільки якість та доступність сировини суттєво впливає на вартість та якість будівельних та ремонтних проєктів. Підвищення цін на сировину, нестабільність постачання, залежність від обмеженого кола постачальників, зміни в якості сировини, геополітичні ризики, зміни в законодавстві, особливо щодо міжнародних відносин, можуть вплинути на умови закупівлі сировини та комплектуючих. Досліджуване підприємство залежить від обмеженого кола постачальників, а це означає, що воно має обмежену переговорну позицію.

Загрози з боку споживачів послуг можуть впливати на підприємство, оскільки задоволення потреб та очікувань замовників є важливим для успіху на ринку. Зміна вимог та очікувань стосовно якості, термінів виконання та цін на послуги будівельних чи ремонтних проєктів, цінова чутливість споживачів, негативні відгуки чи незадовільна репутація швидко поширювана в еру інтернету, конкурентоспроможність цін та умов, тенденції збільшення екологічної свідомості, зміна у вимогах до безпеки: може поставити додаткові вимоги та обмеження на підприємство.

Схема комплексного процесу, який включає в себе етапи побудови карти ризиків підприємства в системі постійного ризик-менеджменту для забезпечення безпеки наведено на рис. 3.9.

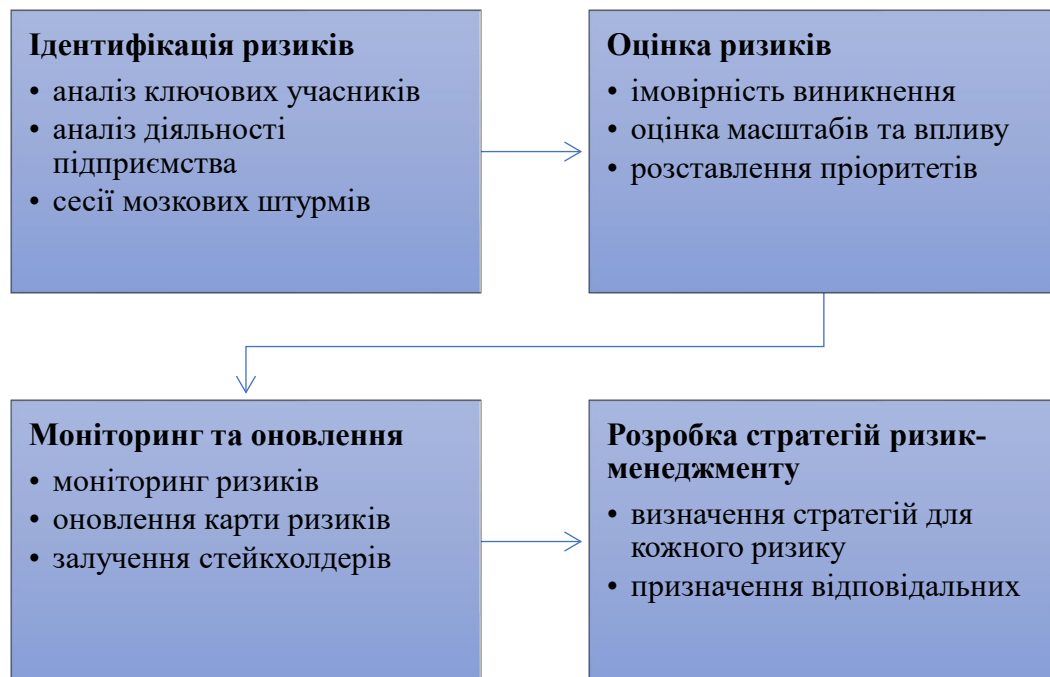


Рис. 3.9. Поетапний підхід до побудови карти ризиків підприємства

Джерело: сформовано автором

На етапі ідентифікації ризиків потрібно визначити всіх ключових учасників (стейкхолдерів) підприємства, провести консультації та спілкування з ними для визначення їхніх перспектив щодо ризиків, розглянути всі аспекти діяльності підприємства від постачання до виробництва (як варіант – за методикою, наведеною в розділі 2 цієї роботи), визначити найбільш суттєві етапи та процеси, залучення співробітників та інших учасників (досвідчених експертів, перевірених консультантів) для ідентифікації потенційних ризиків, сформулювати всі ідеї, що виникли в процесі обговорення.

На наступному етапі слід для кожного ідентифікованого ризику визначити ймовірність виникнення та потенційний вплив на підприємство (можливу збитку очікуваної шкоди), використати матрицю ймовірності-впливу для визначення рівня пріоритету для кожного ризику.

На етапі розробка стратегій управління ризиками потрібно розробити

стратегії управління для кожного визначеного ризику, включаючи уникання, прийняття, зменшення чи передачу ризику та визначити, хто буде відповідати за реалізацію стратегій управління ризиками.

На етапі моніторингу та оновлення необхідно встановити механізми для систематичного моніторингу ризиків та їхніх змін, регулярно переглядати та оновлювати карту ризиків, враховуючи нові ризики та зміни у вже побачених, підтримувати відкритий комунікаційний процес зі стейкхолдерами та враховувати їхні побажання та рекомендації.

Карта ризиків досліджуваного підприємства може включати різноманітні види ризиків, які можуть виникнути в процесі планування та виконання будівельних та ремонтних проєктів на дорогах та інших інфраструктурних об'єктах. Можливі категорії ризиків та приклади конкретних ризиків для досліджуваного підприємства:

1. Технічні ризики: несподівані геологічні або гідротехнічні ускладнення на будівельному майданчику, технічні несправності обладнання та машин, зміни в проєкті через виявлені дефекти чи непередбачені умови.

2. Економічні ризики: зростання вартості будівництва через зміни в цінах на матеріали або працю, затримки в графіку виконання робіт, що можуть призвести до додаткових витрат.

3. Загрози безпеці: аварії на будівельному або ремонтному об'єкті, недотримання стандартів з охорони праці та безпеки, відмови у системах безпеки обладнання.

4. Природні ризики: повені, зсуви ґрунту, буревій, погіршення погодних умов, зміни в гідрологічних умовах, що впливають на водозабезпечення та водовідведення

5. Соціальні та політичні ризики: супротив місцевого населення щодо будівництва, зміни в законодавстві та регулюванні, які можуть вплинути на проєкт.

6. Менеджмент ризиків та ризики управління: несправжні оцінки ризиків та побудова викривлених графіків, неправильне управління

комунікацією та взаємодією з замовником та підрядниками.

Для створення карти ризиків слід провести аналіз кожного конкретного проєкту, визначити ймовірність виникнення ризиків та їх вплив на проєкт, і розробити стратегії управління цими ризиками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

**Карта ризиків для Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної
дільниці**

Види ризиків	Імовірність виникнення	Масштаб впливу
технічні	помірна	середній
економічні	висока	середній
загрози безпеці	помірна	середній
природні ризики	низька	високий
соціальні та політичні	низька	низький
ризики управління	низька	середній

Джерело: сформовано автором

Отже, обізнаність та готовність до реагування на конкуренцію, адаптація стратегій підприємства до потреб та очікувань клієнтів, зосередження на високій якості виконання робіт та впровадження інновацій для задоволення вимог споживачів, збереження добрих відносин з клієнтами через відкритий діалог та врахування їхніх побажань, швидке та ефективне вирішення претензій та скарг для уникнення негативного впливу на репутацію, розгляд можливостей для роботи з різними постачальниками для зменшення ризику від змін умов постачання, укладення довгострокових угод та партнерств з постачальниками, впровадження систем відстеження якості сировини та комплектуючих, використання стратегій управління ризиками для попередження та вирішення можливих проблем, ретельний аналіз альтернативних джерел сировини та комплектуючих допоможе підприємству виявити будь-які загрози безпеці або можливості, які можуть виникнути.

ВИСНОВКИ

Розвідування концептуальних основ сутності економічної безпеки уможливорює припущення щодо існування визначеної специфіки явища економічної безпеки підприємства через фільтр погляду на неї, як на об'єкт управління. Є декілька гіпотез, які спонукають до пошуків розуміння економічної безпеки підприємства в сучасних нестабільних умовах життєдіяльності соціуму та економіки. По-перше, гіпотеза щодо того, що з'ясування розуміння самого підприємства як об'єкта управління, який існує в полі постійних небезпек – фізичних, економічних, суспільно-політичних, кримінально-правових, природно-екологічних, технологічних, загроз кіберпростору, створених цифровою економікою. А, по-друге, як об'єкта, який, тяжіючи до досягнення прийнятного чи бажаного рівня економічної безпеки, має потребу у виборі методичного підґрунтя та актуального інструментарію менеджменту організації керування такою безпекою.

Отримані теоретико-практичні результати наукової розвідки, проведеної у цій кваліфікаційній роботі, стали основою для формулювання низки висновків.

1. Нестабільні умови функціонування українських підприємства багаторазово посилюються у зв'язку із повномасштабною агресією РФ, розпочатою 24 лютого 2022 року. Відповідно, наукове та практичне посилення управлінських ідей стосовно економічної безпеки підприємства, яке займається виготовленням дорожнього покриття та ремонтними роботами, у воєнний період стає архіважливим через численні виклики і загрози, що одночасно виникають у цих умовах. У воєнний час обмежений доступ до різних ресурсів, таких як сировина (порушуються давні зв'язки із постачальниками, є окуповані території країни, є території, де точаться бої), енергія (постійні загрози масованих ракетних ударів росіян по інфраструктурі), праця (масові міграції за кордон, мобілізація працівників до лав ЗСУ). Ефективне управління економічною безпекою дає можливість

підприємствам звести ризик втрати цих ресурсів до допустимих значень, або спонукає до знаходження альтернативних джерел. Воєнний період веде до збільшення витрат, зменшення попиту на дорожні роботи, а також зміну валютних курсів. Розумне фінансове планування і управління допомагають підприємствам зберегти стійкість та уникнути фінансових проблем.

Війна також несе загрози пошкоджень виробничих потужностей через військові дії або інші небезпеки, ринки збуту змінюються та зменшуються, відбувається втрата кваліфікованих працівників через мобілізацію, евакуацію або інші фактори. Управління персоналом в умовах воєнного стану включає в себе планування та збереження кадрового потенціалу для забезпечення продовження виробничої діяльності. Отже, загальною метою управління економічною безпекою в таких нестабільних умовах є усебічні пошуки опори стабільності підприємства та здатність адаптуватися до екстремальних умов для забезпечення його життєздатності і розвитку в умовах невизначеності.

2. Обґрунтовано, що здатність менеджменту забезпечити захист підприємства від різних загроз має передбачати розробку плану дій проти загроз, практику системи контролю якості робіт, введення системи інформаційної безпеки для захисту від шкідливого втручання.

3. З'ясовано, що економічна безпека підприємства має кілька ключових складових: фінансова стійкість, ефективне управління ресурсами, ринкова конкурентоспроможність, стійкість до зовнішніх шоків, фінансове планування та аналіз ризиків, інноваційна безпека, ланцюжок постачання і логістична безпека, маркетингова безпека, екологічна безпека, правова та податкова безпека. Вони взаємодіють, об'єднуючись у систему протидії загрозам та ризикам в несподівано жорстких умовах.

4. Доведено, що оцінювання спроможностей підприємства протидіяти загрозам в системі забезпечення економічної безпеки є поетапним і складається з наступних стадій: аналіз наявних спроможностей забезпечення певного рівня безпеки, інвентаризація наявних спроможностей, оцінювання

достатності спроможностей, визначення пріоритетів, вироблення пропозицій. Кожен етап має свої ключові активності та особливості.

5. Метою цієї кваліфікаційної роботи став пошук нових сенсів та ідей стосовно виведення на новий рівень управління економічною безпекою підприємства. В якості бази для вивчення було вибрано підприємство Кіровоградська ДЕД (дорожньо-експлуатаційна дільниця), яка входить до складу обласної організації автодору акціонерної компанії Укравтодор.

6. Конкретний відділ управління економічною безпекою на згаданому підприємстві в структурі відсутній. Але функції організації та контролю рівня економічної безпеки різною мірою реалізують керівник, юрист підприємства, головний інженер, проєктно-кошторисний відділ в особі начальника, керівник служби охорони, головний спеціаліст з охорони праці, а також головний бухгалтер. Керівники (топ-менеджмент) провадять діяльність із захисту інформації; внутрішньої безпеки; фізичної безпеки виробничих необоротних активів; безпеки зв'язку; юридичної безпеки; безпеки перевезень вантажів та персоналу; безпеки праці; протипожежної безпеки.

7. Дослідження стану економічної безпеки Кіровоградської ДЕД показало, що на підприємстві ситуація напружена. Безпека колективу і виживання підприємства як господарської одиниці в екстремально складних умовах – в пріоритеті. Факти такі: у 2022 році підприємство було збитковим, обсяги бізнес-активності упали. Ліквідність, фінансова стійкість, рентабельність є вкрай низькими, структура витрат є непропорційною. Матеріальні витрати скоротилися через зменшення замовлень на дорожні роботи, проте заробітна плата зменшилася неістотно. База техніки та машин на підприємстві оновлюється недостатньо, кредиторські борги фіксуються щороку. Існує також і дебіторська заборгованість.

8. У кваліфікаційній роботі обґрунтовані організаційно-економічні підходи до зміцнення безпеки підприємства. Організаційні підходи зациклені на використанні стандартів та протоколів; розробки системи посилення безпеки планування, керування, моніторингу та оцінки ризиків; посиленого

контролю знань водіїв та робітників правил техніки особистої безпеки, дорожнього руху; забезпечення фіксування реального часу на мапах для ефективного розподілу робочих сил; відстеження використання обладнання та його руху для оптимізації маршрутів і запобігання непланованим зупинкам; моніторинг робочих годин і обслуговування; вимірювання рівня пального та моніторинг витрат; відслідковування швидкості, режимів роботи і часу перерви для забезпечення безпеки працівників та відповідності нормативам. Такі заходи скеровані на врахування різних сторін безпеки під час проєктування автомобільних доріг. Економічні підходи до управління безпекою спрямовані на підвищення ритмічності діяльності, а також на мінімізацію ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства. Першочерговим напрямком в цьому плані є спрямування зусиль на посилення стійкості фінансів та мудре управління ресурсами. Обґрунтовані ключові модулі управління ресурсами в системі економічної безпеки підприємства. Зазначено, що в часи змін велика роль належить реакції лідера (керівника підприємства).

9. Розроблені напрями удосконалення управління спроможністю забезпечення безпеки підприємства Кіровоградська ДЕД в умовах нестабільності на підґрунті принципів успішного делегування повноважень, модернізації кадрової політики та формування інноваційно-креативного клімату в колективі, культивування культури визнання, впровадження консалтингу і менторства.

10. Автором у роботі досліджені та запропоновані сервіси для командної роботи з протидії ризикам та загрозам, осмислена та запропонована доцільність використання інструментарію ризик-менеджменту. Він має бути цілісним, інтегрованим в загальну структуру управління безпекою. На основі моделі Майкла Портера автором запропонована для ідентифікації загроз схема покрокового аналізу загроз безпеці господарюючого суб'єкта в умовах жорсткої нестабільності та алгоритм побудови карти ризиків підприємства – бази написання кваліфікаційної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв, Н. (2023). Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/10.32782/2524-0072/2023-52-12>
2. Бегун С. І. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах військового стану. Економічний часопис Волинського національного університету ім. Лесі Українки. 2022. № 4(32). С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42>.
3. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2022. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/18.pdf (дата звернення: 24.04.2023).
4. Бліхар В. С. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти. Матеріали-науково-практичної інтернет-конференції. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 348.
5. Воробйова, В., & Джур, О. (2023). Конкурентна розвідка у забезпеченні економічної безпеки компанії «Amazon». Економіка та суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-26>
6. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. Бізнес Інформ. 2022. №9. С. 10–18. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18>
7. Гусаріна Н.В. Організаційно-функціональні трансформації управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. №6(3). С. 106-111.
8. Данилишин Б. Як забезпечити економічне зростання в умовах війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/3/697664/>
9. Економічна безпека держави: навчально-методичний посібник / Живко З.Б., Черевко О.В., Копитко М.І., Зачосова Н.В., Живко М.О., Серeda

В.В., Занора В.О., Бієвець А.В.; за ред. Живко З.Б. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 240 с.

10. Економічна безпека підприємства: підручник / [А. М. Дідик, О. Є. Кузьмін, В. Л. Ортинський, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, О. В. Ілляшенко та ін.]; за заг. ред. А. М. Дідика. Львів : НУ «Львівська політехніка», ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.

11.Зачосова, Н., Назаренко, С., & Собко, В. (2022). Формування системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання та стратегічне управління нею у реаліях BANI WORLD. Підприємництво та інновації, (23), 59-62. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.11>

12.Заярнюк О., Сторожук О. Ризики, адаптивність та переваги Agile-менеджменту в сучасному аграрному бізнесі. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. 436 с., С. 118-121.

13.Ковальов, Б., Пономаренко, І., Боруха, А., & Тарасов, В. (2023). Проривні технології для забезпечення економічної та ресурсної безпеки України. Економіка та суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-32>

14.Ковальська Любов, Голій Олександр, & Голій Валентин. (2023). Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення. Економічний форум, 1(1), 126-137. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-16>

15. Копитко М.І. Невизначеність як властивість середовища функціонування промислових підприємств. Економічний аналіз. 2014. Т.17. №2. С. 61.68.

16. Ляшенко, Г., & Овсяннікова, В. (2022). Витрати підприємства та управління ними. Економіка та суспільство, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>

17. Максименко, Ж., & Командровська, В. (2023). Формування

векторів адаптивного інноваційного розвитку економічних суб'єктів за умов сталого розвитку. Підприємництво та інновації, (29), 38-44.
<https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.6>

18. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. Молодий вчений. 2018. № 4. URL: <http://www.donnuet.edu.ua/index.php/en/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file> (дата звернення: 11.05.2023).

19. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020.– 384 с.

20. Мельник, С., & Коць, Д. (2023). Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. Економіка та суспільство, (51).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>

21. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#n13>

22. Нові виклики: прощай, світ VUCA, ласкаво просимо у світ BANI. URL:<https://mind.ua/openmind/20235173-novi-vikliki-proshchaj-svit-vuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani>

23. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. №10. С. 219–225.<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>

24. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / З. Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М. О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора; за ред. З.Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

25. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 598 с.

26. Рада повернула акциз, з якого будуються дороги. «Велике будівництво» повертається? Насправді ні. Ось чому. URL:

<https://forbes.ua/money/rada-povernula-aktsiz-z-yakogo-buduyutsya-dorogi-velike-budivnitstvo-povertaetsya-naspravdi-ni-os-chomu-29092022-8656>

27. Рибчук А. В., Лапчук Я. С., Паласевич М. Б., Зінкевич В. І. Методологічний інструментарій управління бізнес-процесами в організації. Бізнес Інформ. 2023. №3. С. 193–199. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-193-199>

28. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. Академічний огляд. - 2022. – № 1(56). – С. 63-71.

29. Сосновська О.О. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби країни. 2018. №2. С. 350-364.

30. Стефанюк, О., Галунець, Н., & Сідненко, М. (2023). Пріоритети розвитку бізнесу у воєнний час. Економіка та суспільство, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-68>

31. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Удосконалення комунікаційних практик в управлінні ризиками регіонального розвитку. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку в контексті євроінтеграції України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 22 вересня 2023 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. – 160 с., 104-107.

32. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Фінансова безпека підприємства в умовах цифрової економіки. Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери: Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24-25 жовтня 2019 р., м. Кропивницький. – К.: «Ексклюзив-Систем», 2019. – 216 с. – С. 182-184. ULR: <http://www.kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/teachers/2019/4.pdf>

33. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник / О.М. Сумець. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

34. Танасієва М.М., Никифорак І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. Економіка, управління та адміністрування.

2021. №3. С. 30-35.

35. Терещенко, С., Звоновський, Р., & Скубко, В. (2022). Формування системи ризикозахищеності за умов ефективного використання потенціалу підприємства. Підприємництво та інновації, (25), 82-86. ULR:<http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/546>

36. Черняк, О., Чакалов, Р., & Зачосова, Н. (2023). Засади використання ризик-менеджменту у системі управління фінансово-економічною безпекою в умовах економіки воєнного часу. Підприємництво та інновації, (27), 73-78. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.13>

37. Шуміло О. С., Курочка А. С. Ліквідність і платоспроможність підприємства та методи їх аналізу. Бізнес Інформ. 2023. №4. С. 105–111. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-105-111>

38. Як подбати про безпечну працю під час воєнного стану. ULR: <https://oppb.com.ua/articles/yak-podbaty-pro-bezpechnu-pratsyu-pid-chas-voyennogo-stanu>

39. Яременко О.Ф., Войнаренко М.П. Управління економічною безпекою підприємств на основі відхилень порогових показників Економіст. 2008. № 12. С. 60-64.

40. 40% українських компаній вважають податковий режим перешкодою для розвитку бізнесу, – опитування. Про Бізнес, стартапи, ІТ. https://t.me/business_ua (дата звернення 15 грудня 2023 р.)

41. <http://www.nau.kiev.ua> – Нормативні акти України.

42. Liga- 360. ULR: <https://liga360.ligazakon.net/>

43. Julia V. Ragulina, Vladimir F. Ukolov and Oleg V. Shabunevich. Adaptation to the Risks of Digitalization: New Survival Trends for States in a Multipolar World. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/risks9120218>

44. Porter, M. (2001) «Strategy and the Internet», Harvard Business Review, March 2001, pp. 62-78.