

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
Тетяна РЯБОВОЛИК
«13» червня 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№12 від «13» червня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «МЕНЕДЖМЕНТ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОГО
БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА»

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

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

_____ Олег ТКАЧЕНКО

Керівник: к.е.н., доцент

_____ Олексій ЗАЯРНЮК

Рецензент: к.е.н., доцент

_____ Ольга ПУГАЧЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Ризикозахищеність підприємства в сучасних економічних умовах.....	6
1.2. Концептуальні засади управління ризикозахищеністю підприємства.....	11
1.3. Основоположні умови управління ризикозахищеністю підприємств.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП «КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАВТОДОР».....	21
2.1. Управління ризикозахищеністю інноваційної діяльності ДП «Кіровоградський облавтодор».....	21
2.2. Економічний аналіз дієвості менеджменту у Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця».....	26
2.3. Оцінка системи управління ризикованістю діяльності Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця.....	37
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП «КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАВТОДОР».....	42
3.1. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства.....	42
3.2. Стратегія ризикозахищеності автодорожніх підприємств	48
3.3. Напрямки забезпечення ризикозахищеності підприємства в процесі інноваційного розвитку	53
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність. В сучасних економічних умовах нестійкого безпекового середовища особливої гостроти набуває управління ризикозахищеністю підприємств та забезпечення їх сталого розвитку. Нині українські підприємства функціонують у неоднорідних конкурентних умовах, мають різний економічний потенціал, специфіку роботи і кожному з них іманентні свої групи ризику. Тому, питання ефективного менеджменту ризикозахищеності підприємства в умовах нестійкого безпекового середовища є надзвичайно актуальними та потребують ґрунтовних досліджень.

Отже, тема даної кваліфікаційної роботи є своєчасною, оскільки присвячена менеджменту ризикозахищеності транспортного підприємства в умовах нестійкого безпекового середовища.

Різноманітним аспектам економічних ризиків у т.ч. ризикозахищеності підприємств присвячували свої праці багато вчених, серед них: Артищук І., Балджи М., Бездітко О., Вербіцька І., Вітлінський В., Гудзь О., Донець Л., Заярнюк О., Немченко Т., Поставна Л., Рудь Н., Семикіна М., Сторожук О., Таран О. та інші.

Попри значний доробок зазначених учених, потребують поглибленого аналізу питання менеджменту ризикозахищеності підприємств в умовах нестабільного безпекового середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є переосмислення теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту ризикозахищеності підприємства.

Для досягнення визначеної мети роботи нами поставлені і вирішені такі завдання:

- досліджено сутність ризикозахищеності підприємства;
- охарактеризовано концептуальні засади та основоположні умови ризикозахищеністю підприємств;
- здійснено аналіз ризикозахищеності підприємства ДП «Кіровоградський

облавтодор»;

-запропонований організаційно-економічний механізм управління ризикозахищеністю підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор»;

-запропоновано стратегію ризикозахищеності автодорожніх підприємств;

-запропоновані напрямки забезпечення ризикозахищеності підприємства в процесі інноваційного розвитку.

Об'єкт дослідження – ризикозахищеність підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти менеджменту ризикозахищеності підприємства в сучасних умовах нестійкого безпекового середовища.

Методи дослідження. В роботі були використані методи: абстрагування – для дослідження сутності ризикозахищеності підприємства; описовий – для вивчення концептуальних засад ризикозахищеності підприємств; аналітичний, порівняння – при здійсненні аналізу ризикозахищеності підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор»; комплексний – при розробці пропозицій щодо удосконалення менеджменту ризикозахищеності підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор».

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали наукові статті, присвячені питанням ризикозахищеності підприємств; монографії, посібники, підручники, фахова література; фінансова ДП «Кіровоградський облавтодор», результати авторських спостережень, аналітичні огляди, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за першим (бакалаврським) рівнем. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Ризикозахищеність підприємства в сучасних економічних умовах

Нині здійснення господарської діяльності та прийняття управлінських рішень відбувається в умовах високого ступеня волатильності, цілодобових ракетно-дронових атак України росією, непрогнозованою та не завжди адекватною політикою Сполучених Штатів Америки й в умовах нестійкого безпекового середовища в цілому.

Ризик являє собою обов'язковим складником повсякденного життя. Відсутність можливості об'єктивно оцінити наявну інформацію про якусь подію, певний стан невизначеності, відсутність інструментарію для проведення дій щодо прогнозування розвитку тих чи інших явищ є живильним середовищем для виникнення й розвитку ризикової ситуації.

Під ризиком прийнято розуміти імовірність (погрозу) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи поява додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності. Ризик розглядається як діяльність, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого існує можливість кількісно і якісно оцінити вірогідність досягнення передбаченого результату, невдачі та відхилення від мети.

Ризикова ситуація – це поєднання, сукупність різних обставин і умов, що створюють певну обстановку для того чи іншого виду діяльності. Іншими словами саме сукупність умов і обставин створюють ризикову ситуацію і виступають причинами ризику [4].

Сьогодні одним з центральних питань в управлінні економічною безпекою підприємств є поняття ризику. Загострення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання спонукає їх до постійного вдосконалення своєї діяльності, в першу чергу через впровадження інноваційних процесів, реалізації

нововведень організаційного та маркетингового характеру, випуску нової продукції, поліпшення експлуатаційних характеристик та дизайну раніше освоєної продукції [30].

Дослідженням різноманітних питань, пов'язаних із ризиками, присвячена велика кількість публікації вітчизняних вчених. До них, зокрема, варто віднести наступних: Андрейчикова А.М., Вітлінського В.В., Великоіваненка Г.І., Івченко І.Ю., Коюду П.М., Семикіну М.В., Сторожук О.В.

Сьогоднішню ситуацію в Україні неможливо розглядати без урахування такого важливого економічного явища, як ризик. Повномасштабна війна, що триває з 2022 року, суттєво загострила економічну нестабільність, створивши нові виклики для всіх сфер народного господарства. В умовах глибоких трансформацій і кризи, спричиненої воєнними діями, управління ризиками стає критично важливим як для держави, так і для бізнесу.

Кардинальні економічні зміни, що відбуваються сьогодні - від перебудови логістики до адаптації до нових умов фінансування, енергетичної безпеки та збереження робочих місць - потребують постійного аналізу та врахування ризиків. Воєнний ризик, у поєднанні з політичною та економічною невизначеністю, значно ускладнює прийняття рішень на всіх рівнях економічного управління.

Тому всі питання, пов'язані з ефективним управлінням захищеністю підприємств, установ, організацій від різноманітних ризикових ситуацій у теперішніх умовах нестійкого безпекового середовища набувають особливої гостроти. Не втрачають своєї актуальності дослідження, пов'язані з ефективністю прийняття правильних управлінських рішень, побудовою дієвої системи ризикозахищеності організацій та втілення ефективної системи ризик-менеджменту.

Ризикозахищеність організації варто розглядати через призму ефективності ризик-менеджменту операційної діяльності підприємства. В умовах нестійкого безпекового середовища зростає вага якісного управління ризиками та його можливості опору загрозливим та небажаним ситуаціям.

Менеджмент ризиками є складним, багатоетапним процесом, він полягає у зменшенні потенційних і реальних втрат через настання ситуації ризику.

Критеріями ризикозахищеності підприємства можуть бути такі показники: прибутковість, фінансова стійкість, наявність і структура власних обігових коштів, характеристика схильності до ризику системи менеджменту [28].

Ключовою ціллю ризик-менеджменту є зменшення реальної флуктуації від окреслених цілей організації, обрання найменшої із ризикових альтернатив та мінімізація потенційних втрат від настання ризику. Недостатня визначеність підприємницького середовища, імовірних економічних, фінансових, соціальних, екологічних чинників операційної діяльності та важкість прогнозування цих показників у майбутньому, впливає на якість управлінських рішень.

Формування дієвої системи менеджменту ризикозахищеності підприємства потрібно проводити у певній послідовності. На рисунку 1.1 нами наведений механізм формування ризикозахищеності підприємства в умовах безпекових загроз.

Як правило, ризикозахищеність організації здійснюється за такими чотирма ключовими напрямками:

- операційна діяльність;
- фінансова діяльність;
- інвестиційна діяльність;
- інноваційна діяльність.

Ризикозахищеність операційної діяльності організації корелює із основною виробничою, торговельною чи збутовою діяльністю. Основними складниками ризикозахищеності тут можуть бути виробниче середовище, маркетингова діяльність, дослідження смакових уподобань споживачів, їхня зміна, стратегія щодо завоювання нових груп споживачів, особливості щодо поліпшення реалізації готової продукції, збільшення продажів.

Ризикозахищеність фінансової діяльності підприємства реалізується через

систему фінансових показників, а саме: показники ліквідності, показники



Рисунок 1.1 — Механізм формування ризикозахисності підприємства

Джерело: складено за матеріалами [28]

рентабельності, показники щодо різних видів заборгованості, показники, які віддзеркалюють ринкову вартість підприємства, показники, які характеризують ступінь використання позичкового капіталу. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства здійснюється за допомогою системи показників, які всебічно розкривають його господарську діяльність та в цілому свідчать про його фінансову стійкість.

Ризикозахисність інвестиційної діяльності підприємства характеризується найвищим ступенем ризику. Інвестиційна діяльність будь-якого комерційного підприємства супроводжується цілою низкою потенційних ризиків: недостатнім рівнем грошових коштів, відсутністю потрібних

спеціалістів бажаної кваліфікації, неякісно складеним інвестиційним проєктом, зумовлена політичним ризиком чи ризиком військової агресії. І це далеко не вичерпний перелік ризиків, які опосередковують інвестиційну діяльність.

Ризикозахищеність інноваційної діяльності підприємствам може бути пов'язана із невдалою реалізацією інноваційного проєкту, несприйняттям інноваційного продукту (послуги) споживачами, великими витратами на реалізацію інноваційного проєкту, значними витратами за залучення кваліфікованих спеціалістів, бюрократичними перепонами, законодавчими обмеженнями, як національного, так і глобального рівня.

Степанова А.А. у своїй науковій праці [28] окремим напрямком пропонує розглядати ризикозахищеність управлінської діяльності. На думку науковця, вона має полягати у захищеності управлінської поведінки в умовах ризику. Ефективна управлінська поведінка, на її думку, повинна базуватися на наступних принципах: на ризикувати більше, аніж дозволяє розмір власного капіталу підприємства; прораховувати потенційні наслідки настання ризику; постійно пам'ятати про недоцільність ризикувати більшим заради меншого; приймати рішення про інвестування лише після вивчення потенційних ризиків; розглядати всі наявні альтернативи.

Ризикові ситуації мають дуже вагомe значення в роботі будь-якого підприємства, які доцільно розглядати через основні функції ризику: регулювання, інноваційну, захисту, аналітичну.

Функція регулювання полягає в тому, що людина, яка приймає рішення повинна усвідомлювати та «бачити» як загрози, які несе в собі конкретна ризикова ситуація, так і потенційні вигоди від її реалізації.

Інноваційна функція ризику відображається у нестандартних та нетрадиційних методах уникнення ризику, пошуку нових підходів до регулювання й реагування на ризикові ситуації.

Захисна функція ризику полягає у тому, що менеджер повинен мати комплекс гарантій (юридичних, економічних, соціальних та ін.), які уможливають його ефективну діяльність та прийняття рішень в умовах

виправданого ризику.

Аналітична функція ризику передбачає проведення ґрунтовних системних розрахунків та пошуку найкращих альтернатив. Тому, в кожній ризиковій ситуації для унеможливлення настання негативних наслідків доцільно використовувати математичний апарат.

Отже, можемо стверджувати, що ризик присутній у будь-якій сфері господарювання, на будь-якому підприємстві. Тому, результативність здійснення господарської діяльності залежить від майстерності менеджера у «маніпулюванні» ризиковими ситуаціями. Використання різних способів та прийомів ефективного менеджменту ризиків закладає якісний ґрунт для проведення операційної діяльності підприємства з найменшими витратами. Втілення якісної системи ризик-менеджменту є запорукою надійної ризикозахищеності підприємства та його стійкого розвитку.

1.2. Концептуальні засади управління ризикозахищеністю підприємства

Існування ризиків є обов'язковим складником операційної діяльності підприємств та обумовлює потребу в розробці специфічних методів їх виявлення для створення надійної системи менеджменту ризикозахищеності.

Ризикозахищеність підприємства – це наявність у нього суттєвих інтересів та захист від шкідливого впливу цілої низки різноманітних внутрішніх та зовнішніх викликів.

Цікавим є підхід до розгляду ризикозахищеності підприємства з позиції ризикостійкості. Ризикостійкість – це певна множина властивостей системи, які розкривають сутність реакції на різні види ризикових ситуацій, в т.ч. кризових ситуацій. Виходячи з таких міркувань, ризикозахищеність – це певна множина керівних дій зорієнтованих на побудову системи ризикостійкості. Отже, це іманентна властивість системи, яка мінімізує та намагається цілком ліквідувати негативні наслідки різноманітних ризикових загроз.

Ризикозахищеність повинна передбачати потенціал системи до супротиву внутрішнім та зовнішнім чинникам, адекватно і у максимально стислі терміни адаптовувати власну внутрішню ієрархічну структуру, відповідно до мінливого середовища. Чим вищим є рівень адаптивності організації, тим вищим ступенем ризикозахищеності від потенційних негативних наслідків вона володіє.

Увесь спектр методичних прийомів, які уможливають створення ризикозахищеності організації називають імунізацією ризиків [29].

Ризикозахищеність має передбачати, насамперед, ефективність менеджменту ризиків під час здійснення господарської діяльності. Менеджмент ризиків забезпечує стійкість організації, її потенціал до відсічі негативним загрозам. Цілком закономірно, що наслідками такого управління повинно бути зростання рівня фінансової адаптивності організації.

Отже, можемо констатувати, що менеджмент ризикозахищеності – це багатоступеневий процес, який передбачає зменшення або компенсацію втрат організації, які з'являються внаслідок отримання негативного результату, заподіяної шкоди, недоотриманого прибутку і т.ін. [7]. У прикладному аспекті ризикозахищеність організації це певним чином пристосована до індивідуальних особливостей її роботи вибудовану систему ризик-менеджменту. Тому специфіка ризик-менеджменту організації окреслює контури, межі, методики, моніторинг та контроль щодо побудови системи менеджменту ризикозахищеності підприємства. Логіко-структурна схема побудови системи ризик-менеджменту на підприємстві представлена нами на рис. 1.2.

Світова фінансова наука напрацювала достатньо широкий інструментарій методичних підходів щодо побудови системи управління ризиками загалом та менеджменту ризикозахищеністю зокрема, кожен з яких формалізований у певному документі. Обрання того чи іншого інструменту, стандарту чи нормативу належить до сфери діяльності фінансових менеджерів та інших топ менеджерів підприємства.

Менеджмент ризикозахищеності підприємства має поширюватися на усі види активностей підприємства: виробничу, фінансову, інвестиційну та

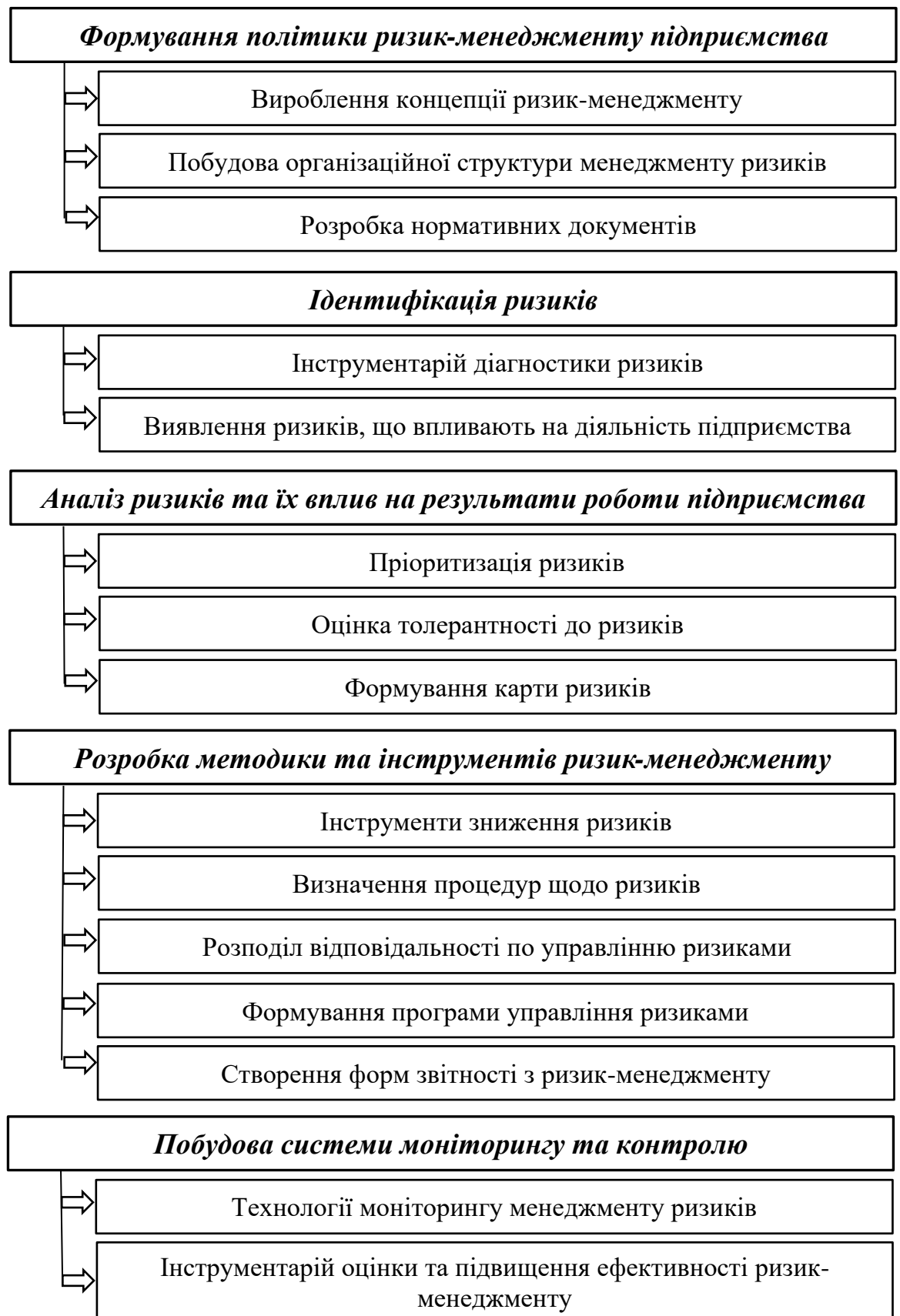


Рисунок 1.2 – Логіко-структурна схема побудови системи ризик-менеджменту на підприємстві

Джерело: складено за матеріалами [29]

інноваційну. Лише в синергії закладений потенціал майбутньої сталої ефективності. Реалізація такого завдання має бути реалізоване у наступній послідовності: визначення стану ризикозахищеності - конструювання карти ризиків – формування ризик-профілю організації – обрання інструментів мінімізації ризиків – прийняття ефективних управлінських рішень – побудова системи індикаторів для моніторингу та контрольних функцій.

На думку Артищук І.В., первісна інформація для інспекції ризикозахищеності організації має містити наступні дані: окреслення мети та майбутнього розвитку організації (у тому числі, визначення ключових фінансових показників: ліквідності, платоспроможності, фінансова стійкість); виявлення основних внутрішніх та зовнішніх джерел ризику; моделювання різних станів організації [1].

Для діагностики ризикозахищеності організації використовуються наступні показники, які характеризують стан фінансового менеджменту на підприємстві, а саме: показники фінансової автономії, маневреності власного капіталу, ліквідності, прибутковості.

Загальноновизнана ефективна методика визначення ризикозахищеності організації, запропонована у 2018 році Дж. С. Деєм імплікує заповнення матриці ризиків. Матриця ризиків «використовує унікальну систему оцінки і калібрування ризику, допомагає оцінювати ймовірність успіху або невдачі для кожного проєкту за простою логікою: чим менше знайомий компанії бажаний ринок (вісь ох) чи продукт або технологія (вісь оу), тим вищий ризик» [22].

Заповнення матриці ризиків потребує: виокремлення декількох ключових видів ризику; зважування кожного ризику за його інтенсивністю; проаналізувати ефективність менеджменту ризикозахищеності; оцінити флуктуацію між силою впливу ризиків та ефективністю системи менеджменту ризикозахищеністю.

Врахування теоретичних засад процесу менеджменту різними соціально-економічними системами, слід зазначити, що ризикозахищеність підприємства можна виміряти кількісно, використовуючи певні критерії. Такими критеріями можуть бути: ймовірність досягнення мети; коефіцієнт фінансової стійкості;

рівень прибутковості; наявність і розмір обігових коштів; схильність до ризику менеджменту підприємства.

Для прийняття ефективних рішень відносно ризикозахищеності роботи певної організації доцільно брати до уваги наступні фактори:

- параметри впливу ризику, який може бути незначним, серйозним та катастрофічним;
- ймовірність настання ризикової події, яка буває низька, середня та висока.

Побудова карти ризиків організації й опис її ризик-профілю є вагомим етапом конструювання ефективного менеджменту ризикозахищеності. Карта ризиків представляє собою унаочнення ключових ризиків та загроз. Дизайн карти ризиків потрібен задля аналізу й оцінки існуючих напрямків розвитку організації та її здатності й рівня потенціалу для генерування додаткових прибутків. Не можна переоцінити важливість карти ризиків для прийняття ефективних управлінських рішень.

Складання карти ризиків є важливим етапом створення та розробки універсальної системи менеджменту ризикозахищеністю підприємства. Ціллю створення карти ризиків, відповідно до наукового підходу, є ретельний аналіз існуючих ризиків організації, виявлення складників вияву ризикових ситуацій, встановлення ризикових факторів та моделювання потенційних наслідків. Карта ризиків організації будується з двох складових частин: блок ідентифікації ризиків та блок ґрунтового викладу ситуацій, що пов'язані із ризиком [29].

Виявлення ризиків полягає у визначенні факторів ризику, які породжують настання ризикової ситуації, виявленні джерел та об'єктів ризику [7].

Метою створення карти ризиків організації є з'ясування, упорядкування та характеристика потенційних ризикових джерел, ідентифікація ключових об'єктів ризику у роботі підприємства та можливих варіантів ризикових подій.

Створення карти ризиків здійснюється на засадах уніфікації факторів ризику та за допомогою оцінки потенційних джерел ризику. Після того, як з'ясовані найважливіші об'єкти ризику в організації та побудована структура

джерел його виникнення, управління підприємством матиме інструменти для розпізнавання факторів ризику. Дані, які при цьому можуть бути використані: аналіз недоотриманого прибутку, сума понесених втрат від настання ризикових подій, непередбачені витрати, логістичні втрати.

За допомогою методів експертної оцінки можливо створити ризик-профіль організації. Сутність цього методу полягає в тому, що експерти генерують варіанти об'єднання певних групи ризиків, враховуючи особливості роботи підприємства, кон'юнктуру, що склалася на ринку, наявний людський капітал підприємства, зовнішні та внутрішні загрози.

Ризик-профіль організації – це основа його менеджменту ризикозахищеністю. Ключові етапи побудови ризик-профілю підприємства містять: аналіз ризиків на базі побудованої матриці ризиків; окреслення підходів та вироблення методів мінімізації вияву ризиків; делегування відповідальності за управління ризиковими подіями. Об'єднувати ризики для вироблення ризик-профілю організації варто, враховуючи наступні вимоги: врахування усього спектру ризиків; створення потенціалу для поділу відповідальності за настання різних видів ризиків; ведення обліку ризиків минулих періодів.

Вироблення ризик-профілю підприємства доцільно об'єднувати за певними категоріями. Категорійність передбачає конкретний напрям побудованої структури ризиків, вид ризиків розкриває його об'єкт, а типологія ризиків представляє вже цілісну архітектуру ключових ризиків організації [1].

Наслідки створеної карти ризиків та ризик-профілю організації використовують для аналізу мінімізації ризиків; удосконалення ризик-менеджменту на підприємстві; планування витрат на підвищення ризикозахищеності підприємства. Менеджмент ризикозахищеності підприємства здійснюється за допомогою наступних методів: уникнення ризику; передача ризику іншим особам чи організаціям; зменшення рівня ризику (страхування, диверсифікація, отримання додаткової інформації) [29].

Найбільш доцільним є визначення методу менеджменту ризиків, згідно напрацьованих критеріїв: питомої ваги витрат підприємства на мінімізацію

конкретних груп ризиків; врахування найбільшої та найменшої ймовірності настання ризикової події; можливості залучення додаткових фінансових ресурсів для зростання рівня ризикозахищеності підприємства; збільшення кількості заходів із запобігання настанню ризикових ситуацій.

Прийняття ефективних управлінських рішень відносно ризикозахищеності організації повинно базуватися на наступних принципах: не потрібно ризикувати більшим, якщо власний капітал виявляється недостатнім для таких дій; завжди потрібно передбачати й прораховувати потенційні наслідки від настання ризикової події та збитки, яку вона може завдати; за жодних обставин не ризикувати більшим заради меншого; приймати управлінське рішення тільки у випадку переважання потенційної вигоди над можливими збитками та вживати превентивних заходів щодо уникнення ризиків, їхньої мінімізації, страхування ризиків й передачі їх третій стороні.

1.3. Основоволожні умови управління ризикозахищеністю підприємств

Ключове місце в питанні забезпечення стійкості організації належить ефективному менеджменту ризикозахищеності як одного з базових складників. Ризикозахищеність підприємства віддзеркалює можливості забезпечувати реалізацію ключових цільових показників роботи в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх чинників ризиків і загроз.

Вивчення сутності ризикозахищеності та її основних принципів матиме позитивні наслідки за умов вивчення її предметної області, які показуватимуть сучасні тренди у функціонуванні підприємств, установ та організацій.

Аналіз основних тенденцій розвитку сучасних підприємств дає змогу визначити ключові риси, які, на думку більшості науковців, забезпечують підприємствам здатність успішно витримувати жорстку конкуренцію в умовах сучасного ринкового середовища. Саме такий комплекс ознак може слугувати базою для наукових досліджень, спрямованих на обґрунтування теоретичних

засад і подальшу розробку моделей, методів та інструментів управління ризикозахищеністю підприємств в умовах глобалізованого конкурентного ринкового середовища.

У підході до дослідження основоположних принципів управління ризикозахищеністю підприємств, запропонованим Поставною Л.П. [21], завдання побудови бажаного рівня ризикозахищеності доцільно розглядати як один з важливих елементів комплексного забезпечення стійкості підприємства. Основні визначення, принципи, функції із предметного поля щодо менеджменту ризикозахищеності підприємств побудовано на базі комплексного бачення ключових показників ефективності підприємства.

Будь-яке підприємство має стійкі взаємовідносини із власним зовнішнім середовищем. Воно здійснює вплив на нього, відкриває потенційні можливості та несе певні загрози його розвитку. Підприємство розвивається, еволюціонує, видозмінюється разом зі своїм зовнішнім середовищем. При цьому відзначаються дві протилежні тенденції. Перша пов'язана із утрудненням роботи системи, зростанням рівня невизначеності. Інша тенденція полягає у унормуванні, приведенні до певного порядку, упорядкованості, ієрархічності, підвищення рівня стійкості безпекового середовища.

Підприємство за своєю сутністю є відкритою соціально-економічною системою, поточна діяльність якого проявляється через систему стохастичних потоків сировини, матеріалів, комплектуючих, деталей – в середину підприємства, та вузлів, напівфабрикатів, готової продукції чи послуг – назовні. У ролі інструменту динамічної стійкості підприємства виступає певний баланс системних індикаторів, які відображають матеріальні, фінансові чи інформаційні потоки підприємства.

Траєкторію розвитку організації з точки зору системного підходу – це послідовна зміна її станів, що характеризується певним рівнем динамізму. Перехід організації з одного стану в інший, з меншого рівня стійкості до більшого або навпаки, відбувається під дією великої кількості внутрішніх та зовнішніх факторів.

У кожний конкретний період свого функціонування підприємству властивий різний рівень ефективності, у тому числі управлінської. Перехід до вищого рівня прибутковості та більшого рівня стійкості до усього спектру наявних та потенційних ризиків підприємства може бути забезпечений шляхом забезпечення вищого рівня ефективності менеджменту на підприємстві.

Надмірна відкритість підприємства може негативно позначитися на його рівні ризикозахищеності. Відкритість організації здійснюється шляхом взаємодії з процесами зовнішнього середовища. Ці відносини супроводжуються рухом певних ресурсів, сировини, продукції, послуг та відповідної інформації. Така система породжує сукупність різноманітних потоків. Схожі процеси відбуваються і у внутрішньому середовищі підприємства. Завдяки раціональному, науково обґрунтованому процесу планування внутрішніх операційних процесів на підприємстві, можна досягнути максимальних показників продуктивності, зростання його економічного потенціалу та загального рівня ризикозахищеності.

Стабільний стійкий розвиток організації можливо забезпечити при виконанні наступних умов: забезпечується збалансування внутрішніх та зовнішніх потоків, які створюватимуть міцний фундамент для збільшення прибутковості, зростання капіталу та її ринкової вартості. Разом із тим, короточасні зміни не повинні негативно впливати на тенденції щодо зростання капіталу організації протягом її життєвого циклу. У тому випадку, коли система менеджменту організацією володіє повнотою інформації відносно характеру зовнішніх факторів та має можливості у повній мірі нівелювати їхній негативний вплив, тоді організація матиме широкі потенційні можливості досягнення запланованих показників свого розвитку. У такому випадку, загроза настання нестійкого безпекового середовища практично відсутня.

Ідеальний менеджмент в організації в сьогоденних безпекових умовах можливий лише як теоретична, гіпотетична ситуація. Насправді ж сучасні умови функціонування українських підприємств, установ та організації обтяжена великою кількістю негативних факторів, які здатні генерувати

ризиками. До них, зокрема, відносимо наступне: наявні технології інформаційного супроводу менеджменту не здатні повною мірою мінімізувати прояви невизначеності, які потенційно можуть перерости в ризикові ситуації; сучасні інформаційні можливості управлінської системи відносно оцінки, аналізу, опрацювання вхідних масивів даних є доволі обмеженими, не здатні в повній мірі охопити увесь обсяг інформації.

Враховуючи описані вище нинішні умови ризикозахищеністю підприємств обумовлюють необхідність зростання ролі сутності ризикозахищеності, як важливої детермінанти досягнення ключових показників ефективності операційної діяльності підприємства в умовах нестійкого безпекового середовища. Окрім того, сучасні процеси менеджменту організацій нівелюють вплив ряду чинників зовнішніх та внутрішніх факторів через брак можливостей управлінської ланки щодо опрацювання інформації. А також, слід відмітити, що уся наявна інформація має ймовірнісний характер, вона, як правило, неточна, неповна і, часто, недостовірна або спотворена.

Вироблення та впровадження окреслених складників інформаційних запитів менеджменту підприємства дозволяє створити гарні передумови для побудови гнучкої системи індикаторів для надійної ризикозахищеності.

Відсутність дієвої системи менеджменту запобіганню ризикам обумовлює необхідність переходу системи управління у збалансований режим. У підсумку, це має позитивно відобразитися на зменшенні витрат на ліквідацію ризиків, зростанні керованості системи управління, зростанні прибутковості та підвищенні стійкості підприємства.

Впровадження в систему менеджменту організації інструментів запобіганню та протидії дестабілізуючій ролі дії чинників ризику, при умові створення потрібного рівня запасів фінансових ресурсів, організація матиме можливість забезпечити заданий позитивний баланс внутрішніх та зовнішніх потоків, забезпечити прибуткову власну операційну діяльність та дієве управління ризикозахищеністю підприємства в умовах сучасного нестійкого безпекового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП «КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАВТОДОР»

2.1. Управління ризикозахищеністю інноваційної діяльності ДП «Кіровоградський облавтодор»

В сучасних умовах нестійкого безпекового середовища, відсутності прогнозованої стабільності функціонування економічної системи України в цілому та підприємницького середовища, зокрема, за умов побудови якісно та кількісно нових економічних реалій, вимагає активізації інноваційна діяльність вітчизняних підприємств, установ та організацій. Саме інноваційна діяльність є тим важливим підґрунтям, яке здатне забезпечити стійке, стає економічне зростання; вона є ключовим фактором підвищення рівня якості виробництва продукції; зростання рівня наданих сервісних послуг; інноваційна діяльність в змозі забезпечити своєчасне оновлення сучасних виробничих технологій; випуск модерної продукції, яка відповідатиме мінливим, змінним запитам споживачів, завдяки реалізації наявного кадрового та наукового потенціалу, як на національному рівні, так конкретного підприємства.

Інноваційні перетворення містять як потенційні переваги, так і несуть у собі певні загрози. Загрози можуть мати свій вияв у зменшенні ризикозахищеності, в тому числі інноваційної діяльності, тим самим підриваючи стійкість функціонування підприємства. Тому, на сьогоднішній день, вкрай актуально вивчати практичні аспекти менеджменту ризикозахищеності інноваційної діяльності українських підприємств, установ, організацій.

Нині не втрачають своєї актуальності питання ефективного менеджменту ризиків та ризикозахищеності українських підприємств та організацій. Ризикозахищеність підприємства – це наявність вирішальних потреб, запитів та інтересів операційної системи від цілої низки внутрішніх та зовнішніх загроз,

які можуть негативним чином вплинути на функціонування підприємства та виконання ним своїх зобов'язань перед споживачами та державою. Ризикозахищеність підприємства – це певна сукупність властивостей системи, основне функціональне призначення якої полягає у мінімізації (як мінімум) або у повному виключенні (як максимум) негативних наслідків від настання ризикових подій.

Інноваційні ризики означають можливість втрат, які виникають при інвестуванні підприємством коштів у виробництво нових товарів і послуг, що, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку [14]. Менеджмент ризикозахищеності інноваційної діяльності підприємства в стратегічному сенсі повинен уможливити максимально можливий розмір прибутку. При цьому має бути витриманий баланс наявних ризиків та потенційного прибутку.

На сьогодні в Україні прослідковується вкрай низький рівень інноваційної активності підприємств. Інноваційна активність українських підприємств за останні 5 років не перевищувала відмітку в 7.1%. В країнах, які входять до неформального міжнародного клубу розвинених індустріальних країн Великої сімки (G7) кількість підприємств, які впроваджують інновації становить 78-80% [9].

На нашу думку, найголовнішою причиною низького рівня інноваційної активності українських підприємств та організацій на сьогодні є загарбницька війна з боку російської федерації. Війна, що триває вже одинадцятий рік не дозволяє здійснювати хоча б тактичне планування, проводити модернізацію наявного обладнання, інвестувати гроші в оновлення основних засобів, оскільки немає жодних гарантій того, що все це може бути знищено російською ракетою наступної миті.

Ще однією поширеною причиною низького рівня інноваційної активності українських підприємств та організацій є брак коштів для здійснення інноваційної діяльності та фінансування інновацій. За даними професора Гудзя О.Є., вітчизняні підприємства проводять фінансування інновацій до 10% від отриманого прибутку, а витрати на проведення ризик-менеджменту інновацій

не більше 1-2% від прибутку. Фінансування досліджень в Україні у 15-20 разів. В цілому ключові джерела фінансування науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт, які проводяться в Україні у відсотковому відношенні розподіляються наступним чином: фінансуються з державного бюджету – 48%, фінансуються підприємцями – 30%, фінансуються за рахунок іноземних донорів – біля 22% [9].

Практика засвідчує, що фінансування інновацій на українських підприємствах переважною мірою проводяться з метою поглиблення диверсифікації виробленої продукції; збільшення питомої ваги ринку; зменшення витрат на виробництво продукції чи надання послуг; мінімізації витрат сировини, матеріалів, комплектуючих на виробництво продукції; підвищення якості виробленої продукції або наданих підприємством чи організацією послуг.

Стабільно високі місця у міжнародних рейтингах конкурентоспроможності національних економічних систем посідають тільки ті держави, які на серйозному рівні приділяють увагу питанню впровадженню інновацій. До таких країн, зокрема, ми можемо віднести: Велику Британію, Сінгапур, США, Ірландію, Фінляндію, Нідерланди, Японію, Південну Корею [13].

Позитивну перетворюючу роль інновацій та інноваційної діяльності важко переоцінити. Тому, що інновації здатні перетворити цілі сектори, галузі та всю економічну систему країни загалом. Інновації продукують економічні, соціальні, технологічні, екологічні переваги та цінності й зростання міжнародної конкурентоспроможності.

Світове експертне середовище окреслює наступні головні фактори низького рівня інноваційної активності українських підприємств [41]. До них вони, зокрема, відносять: панівна питома вага традиційних секторів та галузей національної економічної системи, які не належать до науково інтенсивних; стабільно високий, тривалий рівень інфляції; волатильність валютного курсу, його коливання; високі відсоткові кредитні ставки, які стримують розвиток

бізнес-середовища та не сприяють поліпшенню інвестиційного клімату; наявний інструментарій підтримання інноваційної діяльності, як-то бізнес-інкубатори, інвестиційні фонди тощо не мають достатнього рівня фінансових ресурсів; для банківських установ надання кредитів для інших видів підприємницької діяльності є пріоритетним та більш вигідним, оскільки інноваційна діяльність обтяжена більшою кількістю ризиків та здійснюється в умовах нестійкого безпекового середовища загалом.

Опитування очільників українських підприємств засвідчило, що доволі серйозними перепонами для проведення інвестиційної та інноваційної діяльності на їхніх підприємствах є високий рівень ризиків та значні витрати на імплементацію інновацій, низький рівень прогнозованості майбутнього попиту на вироблену інноваційну продукцію, високий рівень конкурентної боротьби та значний обсяг сукупних військових ризиків.

Кожна зі стадій розроблення, пошуку, перевірки та втілення інноваційних рішень пронизана ризиками. «Зняти» частину потенційних ризиків допомагає застосування стратегічного підходу до управління. Особливості стратегічного підходу полягають у намаганні досягнення окресленої мети, спробою використати оптимальні сценарії та прагненням використовувати найліпший варіант ризикозахищеності в найбільш сприятливий момент часу.

Питання обрання найкращої зі стратегій менеджменту ризикозахищеності інноваційної діяльності, полягає в тому, що майбутнє ефективне функціонування підприємства, рівень його прибутковості та конкурентоздатності залежить від існуючого потенціалу та цінності, яку воно може запропонувати своїм споживачам. Тому рекомендується час-від-часу здійснювати перегляд стратегії та місії розвитку підприємства на предмет того, чи достатній рівень цінності пропонується споживачам, завдяки продукції (послуги), яку виробляє підприємство (надає).

На практиці, провадження інноваційної діяльності та прагнення до зменшення ризику – речі практично несумісні та може означати фактичну відмову взагалі від втілення інновацій, бо розроблення та імплементація чогось

нового завжди обтяжене невизначеністю, а отже – ризиками.

Помилки – це просто частина культури інноваційної діяльності. Саме через призму такого розуміння варто підходити до здійснення інноваційної діяльності. Аби виграти конкурентну боротьбу, зайняти більш вигідну конкурентоспроможну позицію, зайняти нову продуктову нішу, завоювати нових клієнтів, топ менеджменту підприємства чи організації доцільно зосередитися на розробці нових бізнесових моделей та зміцнювати власні інновації певним набором стратегічного інструментарію, тим самим підвищуючи рівень ризикозахищеності підприємства в умовах нестійкого безпекового середовища.

У реальності, побудову системи стратегічного менеджменту ризикозахищеності інноваційної роботи в організації варто проводити за строго визначеною послідовністю. Спочатку має бути проведене обстеження ризикозахищеності; далі – квантифікація небезпек; потім – конструювання карти ризиків й ризик-профілю інноваційної діяльності організації; обрання способів рефлексії на ризик; прийняття раціональних, оперативних, ефективних управлінських рішень.

Для відслідковування стану ризикозахищеності інноваційної діяльності організації варто скористатися такими індикаторами ризику, які відображають фінансовий менеджмент на підприємстві: показники ліквідності, показники платоспроможності, показники прибутковості, показники ділової активності. Створення карти ризиків інноваційної діяльності організації схематично відображає ключові потенційні та існуючі ризики та загрози. За допомогою інструментів експертного аналізу можливо створити ризик-профіль інноваційної діяльності організації. Наслідки створеної карти ризиків й ризик-профілю інноваційної діяльності організації може бути використане в практичній роботі підприємства при здійсненні аналізу запобіганню ризикам; оптимізації стратегічного менеджменту ризикозахищеності підприємства в умовах хиткого безпекового середовища; при проведенні планування поточних та майбутніх витрат для функціонування системи ризикозахищеності

підприємства.

Як наслідок, якісна стратегія менеджменту ризикозахищеності інноваційної діяльності підприємства забезпечить зростання конкурентних переваг підприємству та створить дієві передумови для його більш стійкої позиції на ринку.

2.2. Економічний аналіз дієвості менеджменту у Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»

Аналіз дієвості менеджменту Філії Кіровоградської ДЕД доцільно розпочати із вивчення стану основних засобів підприємства. У дорожньо-експлуатаційному підприємстві матеріальні ресурси, особливо основні засоби, відіграють особливу роль у забезпеченні ефективності будівельно-ремонтних робіт та обслуговування інфраструктури. Менеджмент зосереджується на оптимальному управлінні основними засобами з точки зору їх обліку, технічного обслуговування та стратегічного використання.

Забезпечення точного обліку основних засобів, включаючи їх амортизацію, залишкову вартість та терміни експлуатації, проведення регулярного аудиту для оцінки зношеності та доцільності оновлення техніки – це ті завдання, які менеджмент виконує в межах аналітичної функції. Планове технічне обслуговування для мінімізації ризику виходу з ладу техніки, оновлення парку дорожньо-будівельних машин є болючим, але актуальним питанням менеджменту досліджуваного підприємства. Окремим важливим аспектом є оптимізація витрат через аналіз статичних та динамічних фінансових показників у взаємозв'язку із викликами сьогодення та розробка програм утилізації і відновлення зношених матеріальних ресурсів.

На рис. 2.1 показана динаміка вартості основних засобів та їх зносу у Філії Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці починаючи з 2020 року і завершуючи 2024 звітним роком.

В умовах вкрай нестійкого безпекового середовища та неочікуваних

подій, що мали місце протягом 2020-2024 років, досліджуване підприємство показує певну стійкість у збереженні своїх основних засобів. Незважаючи на зовнішні виклики, балансова вартість основних засобів залишається відносно стабільною: з 13 020 тис. гривень у 2020 році до 12 823 тис. гривень у 2024 році. Це свідчить про фінансову доцільність рішень щодо збереження та часткової модернізації довгострокових активів.

Водночас знос основних засобів неухильно зростає з 9136 тис. грн у 2020 році до 13399 тис. гривень у 2024 році. Така динаміка є безпосереднім наслідком обмеженого оновлення техніки та обладнання в умовах дефіциту ресурсів і пріоритетного спрямування фінансів на оперативні потреби підприємства.

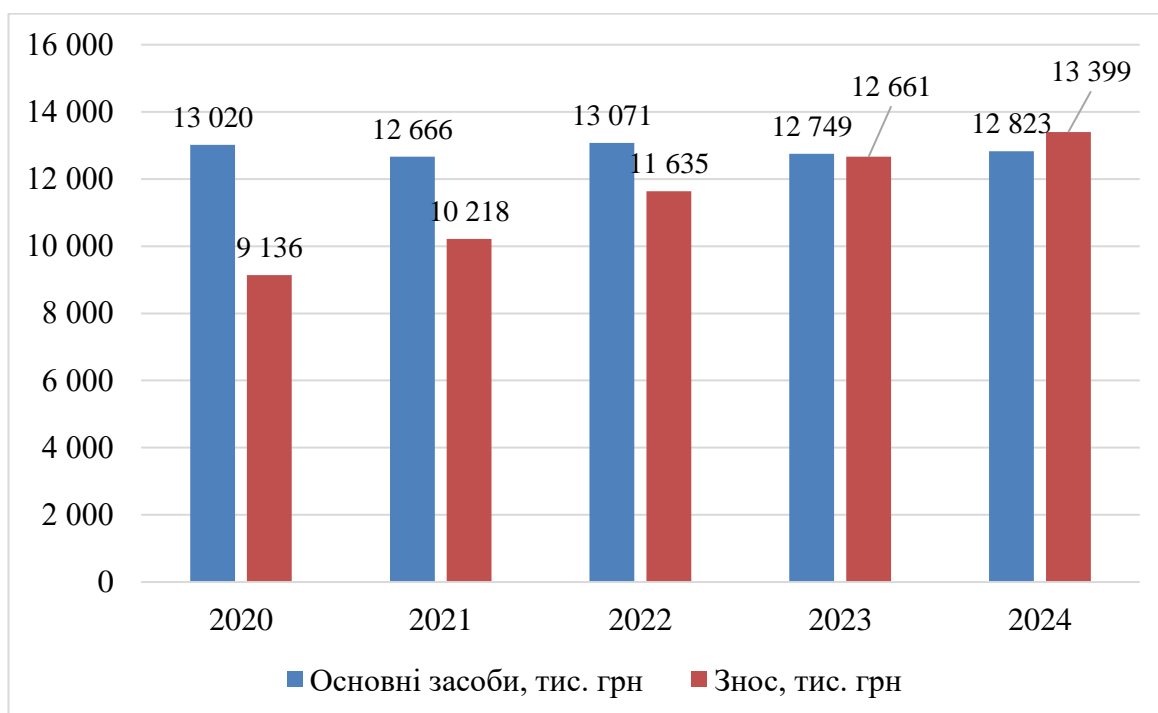


Рисунок 2.1 – Вартість основних засобів Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця», 2020-2024 рр.

Джерело: фінансова звітність

Отже, хоча підприємство утримує стійкість, накопичення зносу вказує на необхідність переоцінки довгострокової фінансової доцільності підтримки існуючого рівня активів без суттєвих інвестицій у їх оновлення.

Далі потрібно розглянути власні оборотні активи у динаміці останніх

п'яти років. Зауважимо, що вони відіграють виключно важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості дорожньо-експлуатаційного підприємства, оскільки гарантують безперебійне фінансування витрат на дорожні матеріали, паливо та ремонтні роботи. Висока частка власних оборотних активів знижує залежність підприємства від короткострокових залучених коштів, що сприяє стабільності його операційної діяльності в умовах змін зовнішнього середовища. Ефективне управління власними оборотними активами дозволяє оптимізувати оборотні процеси, підвищити рентабельність та забезпечити своєчасне виконання дорожніх робіт відповідно до договірних зобов'язань.

Аналізуючи інформацію, відображену у табл. 2.1, можемо стверджувати, що на підприємстві спостерігається суттєве скорочення як оборотних активів, так і виробничих запасів.

Таблиця 2.1 – Аналіз оборотних активів і виробничих запасів Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»

Активи, тис. грн	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р	
	2020	2021	2022	2023	2024	+-	%
Оборотні активи	13 369	9 981	7 882	7 739	7 503	-5 866	56,1
Виробничі запаси	8 323	4 285	4 250	5 467	4 456	-3 867	53,5

Джерело: фінансова звітність

Зокрема, оборотні активи зменшилися з 13 369 тис. грн у 2020 році до 7 503 тисяч гривень у 2024 році, тобто на 5 866 тисяч гривень або 43,9%. Виробничі запаси також скоротилися, з 8 323 тисяч гривень до 4 456 тис. гривень, що становить абсолютне зменшення на 3 867 тис. грн або 46,5%. Ця динаміка є наслідком як внутрішніх систем і процесів управління, так і зовнішніх факторів, зокрема стану економічних циклів. Повномасштабне

російське вторгнення в Україну, що розпочалося у 2022 році, стало критичним чинником, який призвів до обмеження логістичних ланцюгів, дестабілізації постачання та зменшення можливостей для поповнення запасів. У таких умовах підприємство змушене діяти обережно, обмежуючи прискорення у відновленні обсягів активів, зосереджуючись на виживанні та збереженні базового функціоналу.

Для подальшого аналізу потрібно відмітити деякі аспекти дорожньої децентралізації. Так, з 2018 року в Україні було реалізовано масштабну реформу децентралізації дорожнього господарства, яка суттєво змінила підходи до управління дорожньою інфраструктурою. Ці зміни безпосередньо вплинули на ефективність менеджменту у регіональних структурах, зокрема у Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця».

Передача доріг місцевого значення на баланс обласних державних адміністрацій змінила роль таких підрозділів, як Філія «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця», які відтепер орієнтовані на локальні потреби і координуються на рівні регіону. Це дозволило покращити оперативність у прийнятті рішень, скоротити бюрократичні затримки і забезпечити більш адресне використання бюджетних коштів. В економічному сенсі, це дозволило менеджменту дільниці ефективніше планувати ремонтно-експлуатаційні заходи, виходячи з реального стану дорожньої мережі.

Фінансування ремонтів через Державний дорожній фонд України дало змогу усунути вплив посередницьких структур і централізованих державних органів на розподіл коштів. Для Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» це означає більшу прогнозованість надходжень і можливість довгострокового планування. Менеджмент зміг покращити економічне обґрунтування витрат, знизити втрати від нецільового використання коштів, а також підвищити прозорість закупівель та підрядних послуг.

Втрата монопольного становища ДАК «Автомобільні дороги України» стимулювала конкуренцію на ринку, що позитивно вплинуло на діяльність Філії «Кіровоградська ДЕД». Менеджмент дільниці отримав більше

можливостей у виборі підрядників, впровадженні сучасних технологій ремонту і утримання доріг, а також у підвищенні вимог до якості виконаних робіт. Це сприяло зниженню витрат при одночасному підвищенні стандартів експлуатації дорожньої інфраструктури. Тобто, загалом, реформування дорожньої галузі створило передумови для посилення економічної дієвості менеджменту у Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця». Через механізми децентралізації, прозорого фінансування та розвитку конкуренції, підрозділ отримав нові інструменти для ефективного управління, підвищення якості робіт та оптимального використання бюджетних ресурсів.

Хоча реформи у сфері управління дорожнім господарством загалом мають позитивний вплив на інституційний та операційний рівень, на прикладі Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» бачимо, що економічна ефективність менеджменту все ще залишається істотним викликом. Протягом останніх п'яти років у підприємства фіксується непокритий збиток, що свідчить про наявність низки внутрішніх та зовнішніх факторів, які гальмують повноцінну реалізацію переваг реформи.

На рис. 2.2 гістограма відображає паралельні процеси отримання непокритого збитку і формування власного капіталу підприємства, яке досліджуємо у цій кваліфікаційній роботі.

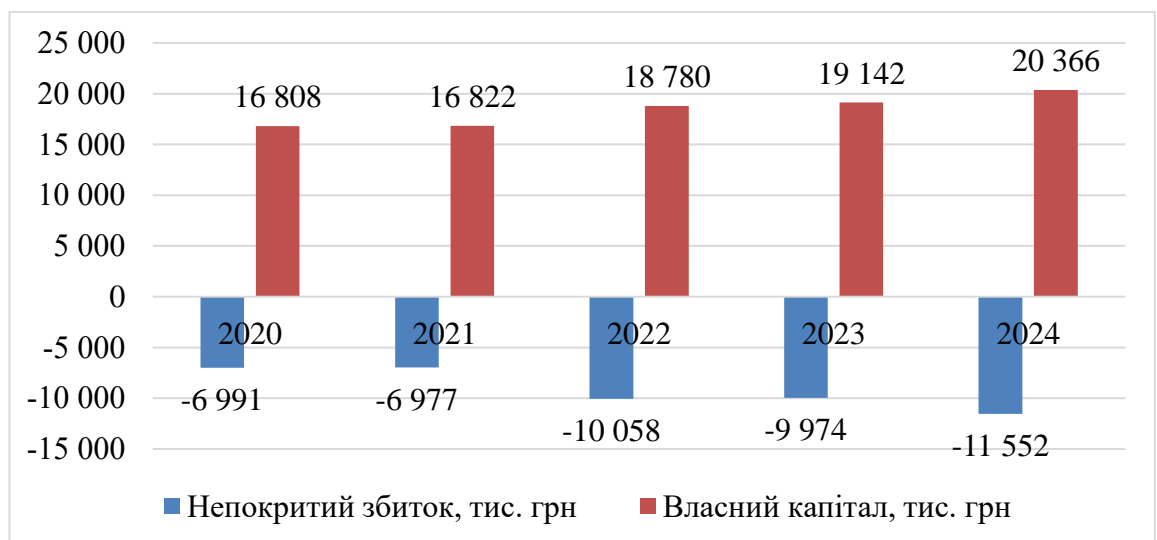


Рисунок 2.2 – Динаміка непокритого збитку на фоні змін власного капіталу Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця», 2020-2024 рр.

Джерело: фінансова звітність

Аналіз власного капіталу філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» за 2020-2024 рр. вказує на складну фінансову динаміку, що значною мірою обумовлена зовнішніми макроекономічними та соціально-політичними факторами. Зокрема, суттєве зростання непокритого збитку у 2022-2024 рр. (-165,2 % від рівня 2020 р.) пов'язане з наслідками війни, розривами в економічних зв'язках, руйнуванням інфраструктури та зміщенням пріоритетів державного фінансування з будівництва доріг на військові потреби. Водночас, зростання власного капіталу на 21,2 % свідчить про намагання підприємства адаптуватися до кризових умов через коригування структури фінансування.

Дестабілізаційний вплив інфляції викликав зниженню реальної вартості фінансових ресурсів, що негативно позначилося на прибутковості підприємства. Загалом, наведені дані свідчать про складну фінансову ситуацію підприємства, яке вимушене балансувати між економічною стабільністю та виконанням критично важливих інфраструктурних завдань у кризовий період.

Попри децентралізацію, управлінські практики у Філії залишаються незмінними. На жаль, має місце низька прибутковість експлуатаційних робіт. Значна частина договорів підприємства має інфраструктурний характер із мінімальною рентабельністю, що унеможливорює формування прибутку навіть при якісному виконанні зобов'язань. Обласна адміністрація має вкрай обмежені ресурси для забезпечення стабільного та достатнього обсягу робіт, тому підприємство часто перебуває у стані недозавантаженості, що автоматично збільшує відносні витрати на одиницю роботи. Постійне відтермінування платежів з боку замовників та накопичення заборгованостей з попередніх призводить до хронічного касового розриву.

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості є досить вагомим компонентом оцінки ефективності фінансового менеджменту у Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця». Управління цими заборгованостями впливає на фінансову стійкість підприємства, його платоспроможність та загальну ефективність управлінських рішень. Дотримання строків позовної давності є істотним фактором у процесі

управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Прострочені заборгованості можуть призводити до фінансових втрат, оскільки досліджуване підприємство може втратити можливість стягнути заборгованість через юридичні обмеження.

Працівники підприємства обізнані в тому, що необґрунтовані або некоректно обліковані суми можуть викривлювати фінансові показники, що ускладнює ухвалення об'єктивних управлінських рішень, тому з метою підвищення ефективності менеджменту забезпечується точність даних про розрахунки з покупцями, замовниками, постачальниками.

Аналіз облікових рахунків розрахунків, включаючи позикові кошти, кредити та позики, допомагає виявити фінансові ризики. У Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» важливо оцінювати фінансову структуру та динаміку змін у заборгованостях, щоб приймати стратегічні управлінські рішення, спрямовані на покращення ліквідності та зниження фінансових ризиків. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю також пов'язане з якістю взаємодії підприємства з контрагентами, включаючи підзвітних осіб, депонентів та інших фінансових партнерів. Прозорість у фінансових операціях і наявність ефективних договірних механізмів сприяє зниженню ризиків невиконання зобов'язань та покращенню фінансової стійкості Філії.

Аналіз кредиторської та дебіторської заборгованості досліджуваного дорожньо-експлуатаційного підприємства за 2020-2024 рр. свідчить про значні фінансові зміни, що є наслідком макроекономічних факторів, таких як криза, війна та інфляція. Тренди у кредиторській заборгованості свідчать, що кредиторська заборгованість підприємства демонструє нестабільну динаміку. Після зниження у 2021 р. спостерігається її поступове зростання, особливо у 2024 р., де вона досягає найвищого рівня за аналізований період. Це говорить про те, що підприємство вимушене залучати більше коштів для підтримки операційної діяльності, ймовірно, через зростання вартості матеріалів. Також існує вплив інфляції, яка знижує реальну купівельну спроможність

підприємства.

На рис. 2.3 наведені графіки, які характеризують динаміку та тренди кредиторської та дебіторської заборгованостей підприємства

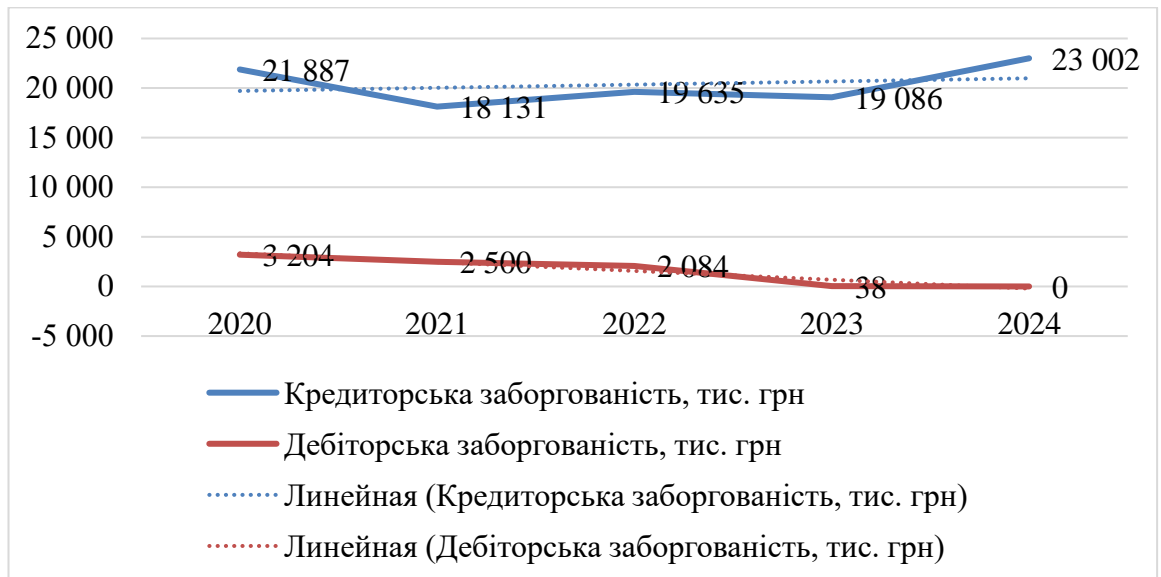


Рисунок 2.3 – Динаміка та тренди кредиторської і дебіторської заборгованостей Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця», 2020-2024 рр.

Джерело: фінансова звітність

Тренди у дебіторській заборгованості не мають однозначної характеристики – позитивної чи негативної. Дебіторська заборгованість має чітку тенденцію до скорочення, досягнувши нульового рівня у 2024 р. Це може свідчити про два сценарії: з одного боку, через те, що підприємство змінило політику розрахунків, щоб скоротити ризики неплатежів, або ж зменшення дебіторської заборгованості є наслідком того, що клієнти та партнери втратили можливість фінансувати свої зобов'язання в умовах кризи та війни. У будь-якому випадку, такий показник вказує на загальне погіршення фінансової дисципліни в галузі або ж на зміни у структурі фінансування.

Загальна фінансова ситуація підприємства виглядає неоднозначною: зростання кредиторської заборгованості може свідчити про складність фінансування діяльності в умовах кризи та воєнного стану, а зниження дебіторської заборгованості вказує на зміни у взаємодії з контрагентами та зменшення довгострокових фінансових ризиків.

Рисунок 2.4 містить дані про матеріальні витрати, витрати на оплату праці та загальну суму витрат у Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» за 2020-2024 роки. Відмітимо, що у межах статті матеріальних витрат відмічаються значні коливання: у 2020 році вони були максимальними (49,768 тис. грн), різко зменшилися у 2022 році (6,600 тис. грн), а у 2023-2024 роках частково відновилися. Витрати на оплату праці також змінювалися, але більш стабільно. Максимальні показники були у 2021 році (17,933 тис. грн), а мінімальні у 2022 році (6,450 тис. грн).

Сукупні витрати відображають загальну тенденцію: значне скорочення у 2022 році (16,071 тис. грн) порівняно з 2020 роком (75,421 тис. грн) із поступовим відновленням у 2023-2024 роках. Зниження витрат у 2022 році відбулося на фоні кризових явищ та оптимізації діяльності. Відновлення у 2023 році вказує на заходи з покращення управління. Співвідношення матеріальних та трудових витрат важливе для розуміння стратегії підприємства: якщо частка матеріальних витрат перевищує оплату праці, то основний фокус підприємства був на ресурсозбереженні.

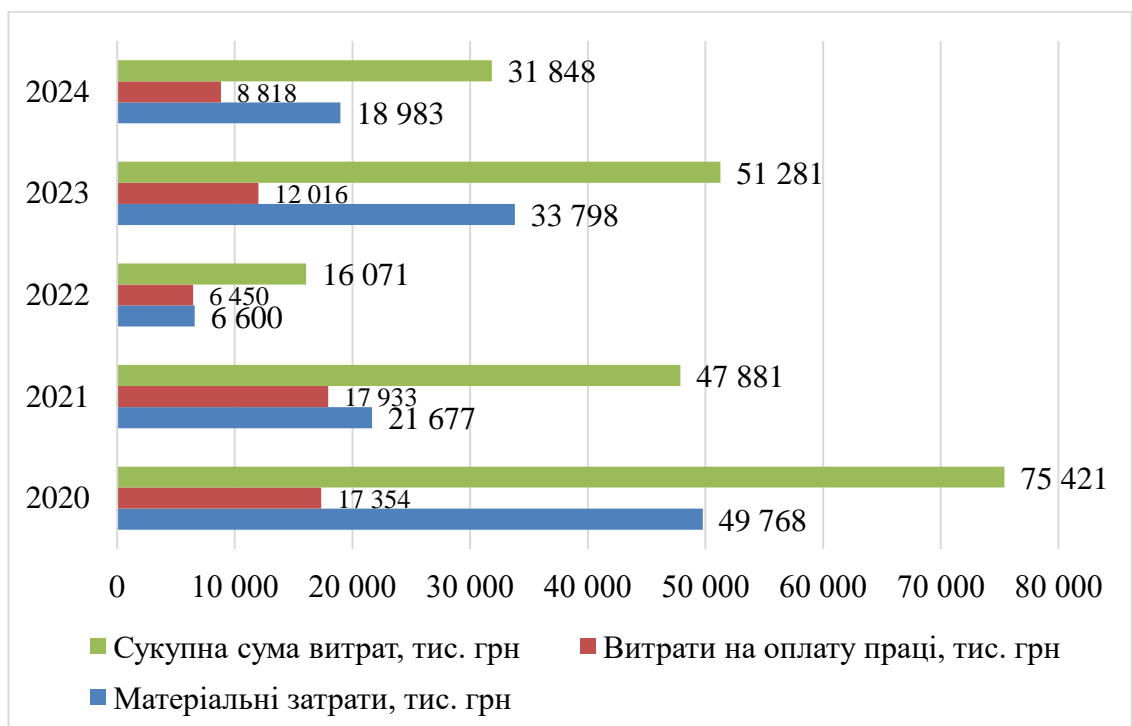


Рисунок 2.4 – Зміни у витратах Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця», 2020-2024 рр.

Джерело: фінансова звітність

Ефективність управління розвитком підприємства дорожнього будівництва значною мірою залежить від збалансованого використання інтенсивних та екстенсивних факторів росту. В умовах значної ресурсоемності галузі та порівняно низького рівня наукоємності особливу роль відіграє оптимізація стратегічного потенціалу шляхом впровадження резервів інтенсивної спрямованості. Інтенсивний розвиток досягається за рахунок якісних та структурних змін у діяльності підприємства. У цьому контексті важливими є ресурсозбереження, включаючи ефективне використання матеріалів та енергії, автоматизація процесів та впровадження цифрових технологій для підвищення продуктивності, підвищення рівня кваліфікації персоналу та покращення системи управління.

Екстенсивний розвиток базується на розширенні виробничих потужностей та збільшенні кількості використовуваних ресурсів. Для дорожньо-експлуатаційних підприємств екстенсивний підхід може бути менш ефективним через високу вартість розширення виробництва. Запровадження досягнень НТП – модернізація обладнання, використання інноваційних матеріалів та методів роботи, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити якість робіт. Управління Філією «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» потребує акценту на інтенсивній моделі розвитку, орієнтованій на ресурсозбереження, інновації та оптимізацію управлінських процесів.

На рисунку 2.5 наведені графіки, які описують питому вагу витрат матеріального та трудового характеру у загальній сукупності витрат.

Розглядаючи вказаний рисунок, можна відмітити, що у 2020 та 2023 роках спостерігається найвища частка матеріальних витрат (близько 66%), що було пов'язано з активними дорожніми роботами, ремонтами та закупівлею необхідних для виробничої діяльності матеріалів. У 2021-2022 роках відбулося значне зниження (до 41,10% у 2022), що сигналізує про економію та відчутне зменшення обсягів дорожньо-ремонтних і експлуатаційних робіт. У 2024 частка матеріальних витрат знову знижується після пікового 2023 року, але залишається вищою за рівень 2021-2022 рр.

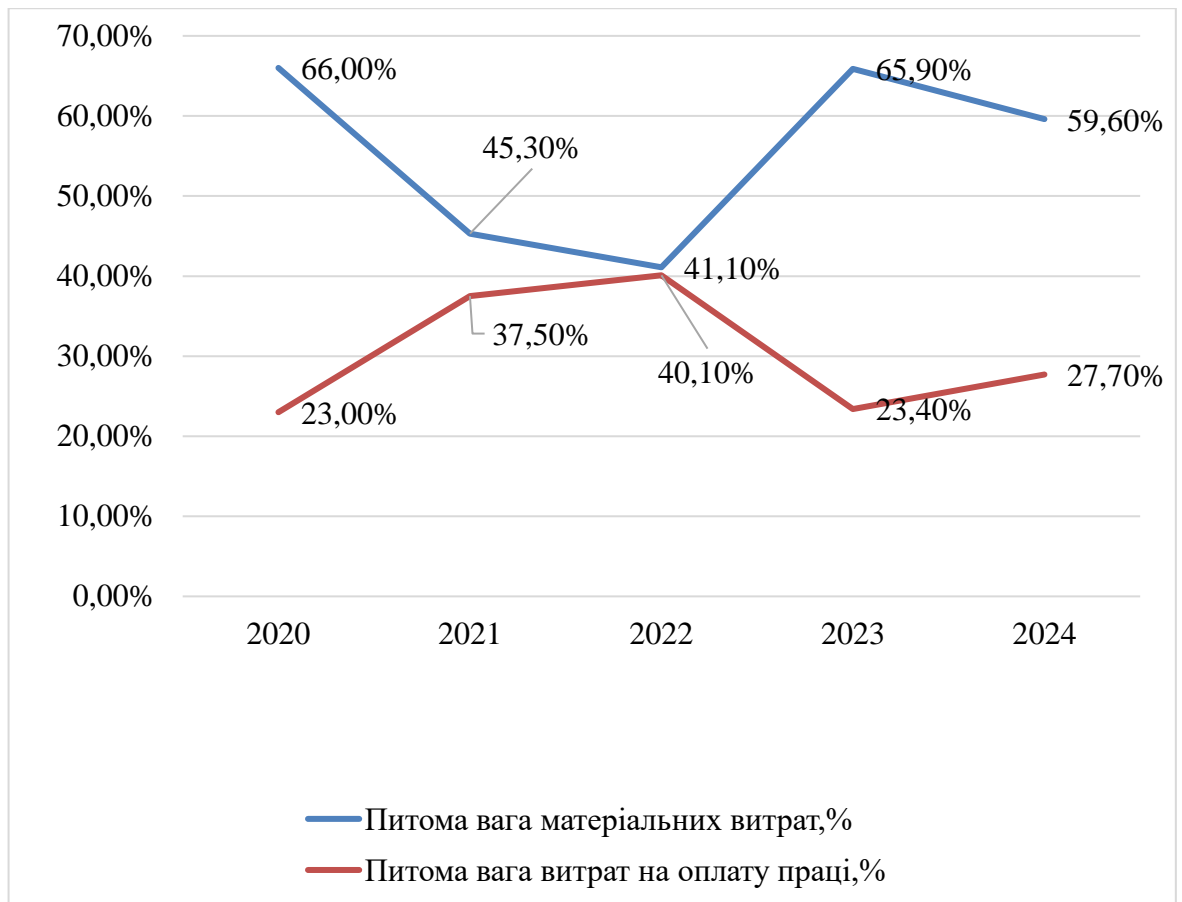


Рисунок 2.5 – Питома вага матеріальних витрат та витрат на оплату праці Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця», 2020-2024 рр.

Джерело: фінансова звітність

Найвища частка витрат на оплату праці припадає на 2021-2022 рр. (до 40,10%), що сталося через індексацію зарплат. У 2023 році бачимо різке зниження до 23,40%, що є наслідком скорочення штату та оптимізації витрат. У 2024 році частка дещо зростає (до 27,70%).

Загальна картина стосовно витрат така: структура витрат за 5 років демонструє циклічність та коливання, характерні для галузі, де активність залежить від сезонності, фінансування та обсягів робіт. Найбільше навантаження на матеріальні витрати спостерігалось у 2020 і 2023 роках. Найвища оплата праці була в 2022 році, тобто пік робіт.

У цілому, фінансовий стан Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» описується терміном «нестабільність», що зумовлена складним макроекономічним контекстом та внутрішніми управлінськими

викликами. Небезпечне зовнішнє середовище, спричинене військовими діями та економічною кризою, обмежує можливості підприємства щодо відновлення активів та стабілізації фінансових потоків. Непередбачуваність ринкових умов та державного фінансування створює значні труднощі у довгостроковому плануванні менеджменту. Високий ризик касових розривів та нестабільної ліквідності ускладнює оперативне управління фінансовими ресурсами. Погіршення характеристик дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про зростання фінансових втрат та труднощі у виконанні договірних зобов'язань. Попри реформування дорожнього господарства, підприємство стикається зі структурними проблемами, що обмежують його економічну ефективність. Для підвищення стійкості необхідна корекція фінансової політики та оптимізація управлінських підходів.

2.3. Оцінка системи управління ризикованістю діяльності Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»

Для оцінки системи управління ризиками діяльності досліджуваного підприємства потрібен ґрунтовний аналіз рентабельності. Річ у тому, що оцінка рентабельності дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та чи має воно достатні фінансові резерви для покриття потенційних ризиків. Аналіз прибутковості допомагає виявити слабкі місця у фінансовій структурі. До всього сказаного слід додати, що без детального аналізу рентабельності будь-які управлінські заходи щодо зменшення ризиків можуть бути необґрунтованими або недостатньо ефективними.

Результати аналізу, занесені в таблицю 2.2 сигналізують про системну проблему з ефективністю діяльності підприємства впродовж 2020-2024 рр., що на пряму вказує на недостатність уваги засадам ризик-менеджменту.

Ключові тенденції рентабельності та їх аналіз наведені в таблиці 2.3. Загалом, у 2022 році показники досягли мінімальних значень, що вказує на

Таблиця 2.2 – Оцінка ризиків діяльності філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» через показники рентабельності

Вид ризику	Прояв у даних рентабельності	Можливі причини
Економічний	Усі показники рентабельності за 2024 р. є від'ємними або нульовими	Падіння попиту, зростання витрат, інфляція
Операційний	Низька рентабельність основних засобів (-0,123 у 2024 р.)	Простої техніки, аварійні ситуації, неефективна логістика
Правовий	Імовірний вплив змін у законодавстві на контракти та фінансування	Неприспособленість до нових норм, несвоєчасна реакція
Стратегічний	Відсутність зростання показників протягом 5 років	Застаріла стратегія, недооцінка ринку та конкурентів
Репутаційний	Негативна динаміка протягом 2020–2024 рр.	Недовіра з боку замовників, ризик втрати контрактів

Джерело: фінансова звітність

кризові явища. У 2023 році спостерігається незначне покращення, але тенденція до зниження в 2024 році зберігається.

Усі показники рентабельності в 2024 році залишаються негативними або близькими до нуля, що свідчить про зниження прибутковості (рентабельність активів: -0,034; власного капіталу: -0,077, фінансову неефективність використання ресурсів (рентабельність основних засобів упала з 0,001 до -0,123), недостатню економічну адаптованість стосовно операційного середовища (рентабельність діяльності -0,057).

Очевидно, що підприємству дуже складно адаптуватись до змін в економіці.

Таблиця 2.3 – Тенденції рентабельності Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»

Показник	Максимальне значення	Мінімальне значення	Тенденція
Коефіцієнт рентабельності активів	0,002 (2023 рік)	-0,070 (2022 рік)	Зменшення
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,002 (2023 рік)	-0,211 (2022 рік)	Зменшення
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,004 (2023 рік)	-0,164 (2022 рік)	Зменшення

Джерело: фінансова звітність

Відсутність прибутку свідчить про підвищення витрат, які не були компенсовані. Зниження рентабельності також є наслідком простоїв техніки. Нульова чи негативна рентабельність протягом 5 років може бути загрозою довіри з боку замовників та партнерів. Загалом, система управління ризиками у Філії є не досить розвиненою, що проявляється у негативній динаміці фінансових показників. Ризики не лише існують, а й матеріалізуються в реальні збитки. Потрібне впровадження додаткових заходів ризик-менеджменту, зокрема профілактичних, аналітичних та адаптивних.

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства, що здійснює дорожньо-експлуатаційну діяльність у небезпечному середовищі війни, є критично важливим для оцінки його здатності протистояти ризикам і забезпечувати безперервність роботи.

Основні аргументи важливості фінансового аналізу для Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» у кризових умовах полягають у тому, що у воєнний час підприємству гостро бракує фінансування, кваліфікованих працівників, матеріалів, запчастин і техніки для забезпечення

експлуатації доріг. Нестача ключового ресурсу здатна зупинити виробництво, тому важливо прораховувати можливі сценарії і формувати резерви.

Воєнні дії змінюють економічний ландшафт, впливають на логістичні зв'язки, державне регулювання і міжнародні санкції. Сезонність також впливає на діяльність досліджуваного підприємства. У складних погодних умовах потреба в ремонті доріг зростає, але дефіцит ресурсів і техніки може призвести до затримок у виконанні робіт. Загалом, в умовах воєнного стану аналіз фінансової стійкості є фундаментальним для оцінки ризиків і побудови ефективних антикризових стратегій, оскільки потрібні гнучкі фінансові механізми, резервні плани забезпечення ресурсами та системи адаптивного управління для мінімізації ризиків.

В таблицю 2.4 зібрані розрахунки коефіцієнти, що характеризують фінансову стійкість Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»

Таблиця 2.4 – Розрахунки коефіцієнтів заборгованості, автономії та маневреності власних коштів Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»

Рік	Коефіцієнти		
	заборгованості	автономії	маневреності власних коштів
2020	1,65	0,38	-0,86
2021	1,43	0,41	-0,83
2022	1,36	0,42	-0,94
2023	1,30	0,43	-0,90
2024	1,30	0,44	-0,93

Джерело: фінансова звітність

Потрібно відмітити факти відхилення показників у 2024 р. від даних 2020 р. Так, коефіцієнт заборгованості: -0,36, коефіцієнт автономії: +0,06, коефіцієнт маневреності коштів: -0,07. Коефіцієнт заборгованості підприємства знижується з 1,65 до 1,30, що є позитивним сигналом. Це означає, що

підприємство поступово зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування та мінімізує фінансовий ризик у воєнний період. Коефіцієнт автономії підвищується з 0,38 до 0,44, що свідчить про зростання частки власного капіталу в структурі джерел фінансування. Це позитивний тренд, особливо важливий у контексті зниженого доступу до зовнішнього фінансування в умовах війни. Коефіцієнт маневреності власних коштів залишається негативним і навіть погіршується (з -0,86 до -0,93), що означає нестачу обігових коштів у власному капіталі. Це може вказувати на ризиковану ліквідність і потребу в додаткових фінансових резервних джерелах. Загалом, попри позитивну динаміку зниження боргового навантаження та підвищення автономії, підприємство залишається фінансово вразливим через недостатню маневреність власних коштів. У контексті війни та складного безпекового середовища, це свідчить про високий рівень ризику, особливо з огляду на можливі перебої в постачанні, зниження доходів і зростання витрат.

У цілому підприємство докладает зусиль для побудови системи реагування на дії негативних чинників, що впливають на його фінансову стійкість, проте рівень ризикованості залишається високим. Аналіз показників рентабельності та фінансової автономії свідчить про поступове зниження боргового навантаження та посилення структурної незалежності, що є позитивним сигналом для довгострокової стабільності. Водночас недостатня маневреність власних коштів та низька ефективність використання ресурсів вказують на наявність операційних і стратегічних ризиків, які можуть погіршити здатність підприємства адаптуватися до кризових умов. Війна та нестабільність ринку створюють додаткові загрози для фінансової діяльності, зокрема зростання витрат, перебої у постачанні та зміну правового середовища. Для підвищення фінансової стійкості необхідно впроваджувати антикризові заходи.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП «КІРОВОГРАДСЬКИЙ
ОБЛАВТОДОР»

3.1. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства

У нинішній період нестійкого безпекового середовища, яке, в тому числі обумовлене тривалою російсько-українською війною, підвищується усвідомлення того, що економічне зростання базових галузей національної економіки, стійке функціонування бізнес-середовища насамперед залежить від ефективності менеджменту, якості прийнятих ними рішень, скерованих на стійке стратегічне функціонування, а також здатності протидіяти негативному впливові чинників та виробленню ризикозахисних механізмів операційної діяльності підприємства.

Один з ключових напрямків розв'язання цієї задачі ґрунтується на використанні інструментів організаційно-економічного механізму менеджменту ризикозахищеністю підприємства.

Економічний розвиток будь-якої країни характеризується циклічністю, від піднесення економіки, фіксування її на найвищому ступені розвитку до уповільнення ринкових процесів, деградації відносин, масових кризових явищ. Як правило, знижуються прибутки, керівники підприємств змушені скорочувати персонал, швидкими темпами зростає заборгованість перед бюджетами різних рівнів. У такі періоди будь-яка організація знаходиться під перманентним впливом різних видів загроз зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на її функціонування, знизити рівень конкурентоздатності та ризикозахищеності.

Потенційним ризиком може характеризуватись будь-яка господарська ситуація, яка супроводжує процес прийняття тих чи інших рішень. Усі

господарські одиниці задля досягнення намічених цілей з мінімально можливими витратами ресурсів, зростання своєї ефективності, конкурентоспроможності та результативності кожного дня приймають багато різноманітних рішень. Тому врахування потенційних ризиків, які супроводжують операційну діяльність суб'єкта господарювання є обов'язковою умовою для ефективного функціонування досліджуваного нами ДП «Кіровоградський облавтодор».

Пропонуємо взяти за основу твердження авторів монографії Вітлінського В.В. та Великоіваненка Г.І. [8] та запровадити таку практику у ДП «Кіровоградський облавтодор» про те, що у повсякденній управлінській діяльності варто використовувати систему різних підходів, заходів, інструментів, які уможливають здійснення прогнозування появи ризикової ситуації та вживати заходів задля зниження рівня ризику до прийняттого рівня.

Ризик-менеджмент – це сукупність процесів, які покликані ідентифікувати, оцінити стан ризикових загроз й прийняти такі рішення, які передбачають максимізацію бажаних та максимальне зменшення небажаних наслідків від настання ризикової ситуації. На нашу думку, процес менеджменту ризиків у ДП «Кіровоградський облавтодор» повинен здійснюватися за такими основними напрямками: виявлення ризиків; оцінка впливу певного виду ризику; формування системи реагування на ризикову ситуацію; способи та інструменти мінімізації ризиків; відслідковування, аудит ризиків та проведення контролю всередині підприємства. Процес менеджменту ризиків є особливим видом управлінської діяльності, що скерований на бажаний захист підприємства чи установи від руйнівних (негативних) наслідків.

Визначаючи сутність змісту менеджменту ризиками варто порівняти його із деяким механізмом управління, який проводиться разом з іншими заходами, які мають на меті створення максимальної широти охоплення потенційних ризиків підприємства та їх аналіз. Ризик-менеджмент – це управління підприємством та усіма її відділами, враховуючи потенційні ризикові ситуації, на базі певних процедур із їхнього виявлення та аналізу, а також обрання

конкретного набору інструментів з мінімізації наслідків ризикових подій, опрацювання та вивчення інформації про минулі ризики та удосконалення методів контролю за ризикозахищеністю підприємства.

На нашу думку, рішення про побудову втілення та забезпечення функціонування ефективної системи управління ризиками має надходити найвищого керівництва підприємства, яке повинно вжити певних заходів для налагодження якісної роботи з ефективного управління ризиками. Тому пропонуємо ключову роль з формування системи менеджменту ризикозахищеністю у ДП «Кіровоградський облавтодор» покласти на його директора.

Іншими словами, ризикозахищеність означає ефективність менеджменту ризиків на підприємстві. Якщо розглядати ризикостійкість підприємства з позиції системного підходу, то можна стверджувати, що вона є множиною властивостей системи, які відображають характер реакцій управлінців на ризикові загрози, що виникають на підприємстві.

На нашу думку, ризикозахищеність – це набір управлінських впливів, скерованих на побудову системи ризикостійкості підприємства. Вона повинна володіти такими характеристиками, аби в критичних ситуаціях (ситуаціях загрози настанню ризикових подій) зводити до мінімальних значень (в ідеальному варіанті – запобігати настанню), яка передбачає наявність інструментарію для ефективної протидії зовнішнім та, насамперед, внутрішнім загарозам, можливості у стислі терміни адаптувати організаційну структуру, відповідно до умов, що склалися. Набір методичних приймів із створення ризикозахищеності організації – це, по суті, імунізація ризиків, яка пристосована до особливостей системи ризик-менеджменту конкретного підприємства, установи чи організації.

Організаційно-економічний механізм управління ризикозахищеністю підприємства – це сукупність складників системи менеджменту ризиків з науково обґрунтованою комбінацією елементів, принципів, важелів, методів управлінських впливів, який передбачає наявність певного набору необхідних

ресурсів, що потенційно може бути створеним після ряду практичних ітерацій системи менеджменту ризиків конкретного підприємства. У процесі практичних випробувань можуть бути з'ясовані певні недоліки у методах, підходах, інструментах щодо ризиків. Оскільки системний підхід передбачає ефективне функціонування усіх елементів (складників) системи, тому потрібно періодично перевіряти систему управління ризиками на працездатність та вносити певні корективи.

Нами запропоновано організаційно-економічний механізм менеджменту ризикозахищеністю підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор», представлений на рис. 3.1.

Обрання певного інструменту ризикозахищеності керівництвом підприємства кореспондує з суто емоційним сприйняттям реально існуючого зовнішнього середовища функціонування підприємства. Забезпечення ефективного менеджменту ризикозахищеності ДП «Кіровоградський облавтодор» в умовах нестійкого безпекового середовища, на нашу думку, має проводитися за чотирма основними складниками: управлінським, операційним, інвестиційним, фінансовим та повинен забезпечити об'єднану дію в роботі підприємства.

Ризикозахищеність управлінського складника, на наш погляд, має полягати у безпечному управлінському впливові будь-якого суб'єкта економіки в умовах постійної військової загрози з боку росії. Такий менеджмент повинен здійснюватися на таких засадничих принципах: не ризикувати більшим, заради меншого; ґрунтовно оцінювати ситуацію, зовнішнє та внутрішнє середовище і на цій основі приймати виважені рішення; завжди здійснювати всебічну оцінку та аналіз існуючих альтернатив.

Ризикозахищеність операційної діяльності, на наш погляд, є основною, де потрібно створити умови для мінімізації ризикових ситуацій. Ризикозахищеність операційної діяльності є пріоритетною, оскільки саме в ній відбувається виробництво продукції (надання послуг), її реалізація, закладаються передумови створення конкурентних переваг підприємства,

вивчаються смакові уподобання споживачів, закладається міцний фундамент стійких, довгострокових відносини з покупцями.



Рисунок 3.1 – Організаційно-економічний механізм менеджменту ризикозахисності підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор»

Джерело: сформовано на основі [19]

Твердо переконані, що обрання тих чи інших інструментів механізму управління ризикозахисністю на підприємстві залежить від особистого сприйняття його керівним складом та реальності усвідомлення рівня ризикових

загроз.

Інвестиційний напрямок ризикозахищеності підприємства є найбільш вразливим до потенційних ризиків, оскільки будь-яка інвестиційна діяльність пронизана ризиковими загрозами.

Ризикозахищеність фінансового напрямку роботи підприємства забезпечується шляхом стабільної фінансової стійкості, прибутковості, рентабельності, фондівіддачі, схильності менеджменту до прийняття ризикованих рішень.

Початкові дані для створення дієвого організаційно-економічного механізму менеджменту ризикозахищеністю підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор» доцільно обирати, виходячи із рівня прибутковості підприємства, величини, стабільності та напряму грошових потоків. На наш погляд, також першочергово має бути визначена майбутня траєкторія розвитку, окреслені потенційні загрози та групи ризику, змодельовані можливі види реакцій та їх види у випадку настання того чи іншого ризику. Суттєву користь у такому виді діяльності, як засвідчують теоретичні напрацювання, приносить розробка карти ризиків та створення ризик-профілю підприємства.

Моделювання карти ризиків дозволяє унаочнити ключові властивості потенційних загроз. Її використовують для вироблення ефективної стратегії організації до протидії ризикам та створення надійного захисту від них.

На наш погляд, у процесі вироблення організаційно-економічного механізму менеджменту ризикозахищеністю підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор» доцільно взаємодіяти із іншими функціональними співробітниками, зокрема ІТ спеціалістами, фінансовими аналітиками, представниками відділу збуту, постачання та іншими спеціалістами та, звісно, топ менеджментом підприємства.

3.2. Стратегія ризикозахищеності автодорожніх підприємств

Ризикові ситуації, які виникають у середовищі системи українських автодорів становлять серйозну загрозу для їхнього стійкого функціонування. Для підтримання сталої продуктивної системи менеджменту ризиків потрібно на постійній основі проводити якісне управління підприємством, тому що ризик-менеджмент є обов'язковим складником загальної системи управління. Рішення, які покликані мінімізувати наслідки ризикових подій, повинні прийматися у тісній кореляції із тактичними та стратегічними завданнями, його забезпеченість фінансовими ресурсами, рівнем потенційних ризиків і загроз та у строгій відповідності до обраної стратегії розвитку.

Загально визнано, що під стратегією розуміють деталізований системний опис, основним функціональним призначенням якої є реалізація місії організації та досягнення визначених цілей. Генеральні шляхи розвитку стратегії менеджменту підприємства формують визначальний вплив на обрання з-поміж інших стратегії ризикозахищеності. Складові частини стратегії менеджменту ризиків, а саме: функції, принципи, завдання, методи формуються відповідно до головного визначеного напрямку розвитку організації.

Так, стратегічними функціями менеджменту ризиків на підприємстві є: забезпечення стійкого безпекового середовища й загального розвитку; максимізація доходів та ринкової капіталізації; підвищення рівня ділової активності і забезпечення високих стандартів ділової репутації.

Тактичними функціями менеджменту ризиків на підприємстві є: підтримка тих напрямків роботи підприємства, які вже склалися; пошук нових точок зростання; освоєння нових ринків збуту продукції; залучення кращих спеціалістів, здатних генерувати перспективні ідеї; широке використання інновацій.

На нашу думку, головними методичними принципами стратегії ризикозахищеності ДП «Кіровоградський облавтодор» мають стати: включеність до загальної системи менеджменту; системний характер

вироблення рішень; динамічний характер використання системи управління за відхиленнями; фокус на стратегічні цілі розвитку; вироблення альтернативних варіантів рішень, в контексті потенційних ризиків.

Відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства та способів менеджменту ризиків, стратегія ризикозахищеності ДП «Кіровоградський облавтодор», на нашу думку, повинні бути скерована на вирішення таких першочергових завдань (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Стратегія ризикозахищеності ДП «Кіровоградський облавтодор»

Ефективне управління ризикозахищеністю підприємств повинне базуватися на системі певних принципів, тобто таких ключових постулатів менеджменту, якими має керуватися керівництво ДП «Кіровоградський облавтодор» при управлінні ризиковими ситуаціями. Пропонуємо менеджменту досліджуваного нами підприємства керуватися наступними принципами.

Принцип адекватного аналізу наслідків ризикової ситуації повинен адекватно співставлятися із потенційними вигодами. Робота в рамках такого принципу дозволяє проаналізувати потенційні вигоди і загрози від ризикової ситуації та приймати рішення лише у випадку, коли вигоди значно переважають.

Принцип необґрунтованості високого рівня ризику при мінімальній вигоді. Природньо, що вищий прибуток можливий при зростаючому ризику. Тому недостатньо вивчене питання і прийняте рішення можуть призвести до фінансових втрат та виникнення збитків.

Грунтовний пошук альтернативних варіантів прийнятих рішень. Дуже часто розвиток тих чи інших подій є реальним за різними сценаріями. Чим більшу кількість таких варіантів буде опрацьовано, тим вищим є ступінь імовірності віднайдення найкращого варіанту.

Рішуче відхилення ризиків, настання яких загрожує значній втраті власного капіталу підприємства. Нормальному функціонуванню підприємства можуть загрозувати катастрофічні ризики, наслідком настання яких можуть бути великі збитки аж до банкрутства. Тому ми рекомендуємо керівництву ДП «Кіровоградський облавтодор» крайньою межею прийнятих ризиків вважати розмір власного капіталу.

Ухвалювати ризиковане рішення доцільно лише у ситуації абсолютної впевненості відносно низького рівня такої загрози. Дорожньому будівництву притаманна певна специфіка фінансового та операційного циклу, оскільки лівова частка дорожніх робіт виконується теплої пори року. Для забезпечення стійкого розвитку доцільно приймати рішення відносно ризиків, тільки при міцних передумовах у низькому рівні ймовірності його настання.

Будь-яке управлінське рішення вимагає деталізованого плану менеджменту ризиків, який можна реалізувати за допомогою побудови багатофакторної матриці менеджменту ризиків в організації. Цей спосіб передбачає порівняння індикаторів ризикозахищеності підприємства із певною ймовірністю настання того чи іншого виду ризику. При цьому аналіз безпеки діяльності підприємства може бути проведений за допомогою інструментів SWOT-аналізу, який дозволяє акумулювати переваги та недоліки в роботі конкретної організації.

На нашу думку, до визначальних показників безпекового середовища ДП «Кіровоградський облавтодор», які повинні знаходитися на постійному контролі з боку топ менеджменту підприємства, доцільно включити наступні:

- темп зростання витрат;
- показники майна підприємства;
- показники оборотних активів;
- показники поточних зобов'язань;
- темпи плинності кадрів;
- обсяги виконаних робіт; показники власного капіталу;
- період обороту оборотних активів;
- платоспроможність;
- рентабельність балансу.

На наше глибоке переконання, стратегію м'якого управління ризиком в ДП «Кіровоградський облавтодор» доцільно використовувати тоді, коли підприємство має стабільні позитивні фінансові показники, наявний прибуток та низький рівень ризиків. Така стратегія передбачає можливість вільного розпорядження фінансовими ресурсами. Вона може бути орієнтована на технічне оновлення виробничого процесу, розширення спектру наданих послуг, вільного використання існуючого потенціалу організації.

Менеджмент ризикозахищеності за стратегії м'якого управління ризиком може бути здійснений за допомогою широкого набору інструментів. Наприклад, інвестиційні проекти з низьким рівнем ризику можуть бути

прийняті та забезпечені, а проєкти з високим рівнем ризику – або відхилені, або прийняті, оскільки підприємство має досить міцні фінансові позиції. Також підприємство може впевнено планувати заходи, пов'язані зі збільшенням виробництва, інвестиціями у маркетингові дослідження, залучення кредитних ресурсів. Втілення такої стратегії ризикозахищеності передбачає здійснення страхування лише щодо прийнятних об'єктів.

Стратегію помірною управління ризиками в ДП «Кіровоградський облавтодор» пропонуємо використовувати у випадку існування негативних тенденцій на досліджуваній нами організації за низького (середнього) рівня економічного ризику та відносно невисоких загрозах економічній безпеці підприємства, за високого ступеня ризикозахищеності. Така стратегія характеризується низькою ймовірністю настання ризиків, високою якістю менеджменту на підприємстві, впровадженою системою ризик-менеджменту.

Стратегію помірною управління ризиками пропонується втілювати, коли в організації має місце деякий непрофесіоналізм у прийнятті рішень, плануються (вже реалізуються) плани щодо зменшення обсягів виробництва, зростає собівартість продукції (наданих послуг), невисока прибутковість діяльності. Але, незважаючи на наявні негативні тенденції, рівень загрози настання ризикових ситуацій за використання даної стратегії є невисоким.

Стратегію помірною управління ризиками доцільно використовувати у випадках, коли на підприємстві відзначається сталий розвиток та стійке безпекове середовище, міцні конкурентні переваги, високий рівень менеджменту, ефективності прийнятих рішень, вихід на нові ринки збуту продукції.

Конкретні інструменти стратегії помірною управління ризиками можуть бути використані за допомогою самострахування – відносно варіювання рівня обсягу запасів, дебіторської заборгованості, укладених договорів; лімітування – стосовно заборгованостей, обсягу оборотних активів, собівартості; диверсифікації – стосовно урізноманітнення сфер діяльності підприємства, каналів збуту продукції, інвестиційних проєктів. У випадках високого ступеню

загроз ризиків, на наше глибоке переконання, підприємство має в обов'язковому порядку страхувати свої ризики, звертаючись до страхових компаній. Прийняття ризику є неприпустимим, оскільки його прояв несе істотну загрозу для виживання підприємства.

Сутність стратегії жорсткого управління ризиками полягає у ґрунтовному аналізі та оцінці усіх різновидів ризиків та виконання сукупності заходів з ефективного ризик-менеджменту. Ця стратегія передбачає в основному використання заходів задля уникнення ризикових ситуацій та системне впровадження інструментів уникнення ризику. В рамках стратегії жорсткого управління ризиками доцільно здійснювати наступні заходи: знаходити зовнішніх гарантів; шукати шляхи співпраці з іншими стейкхолдерами з метою мінімізації ризиків; втілювати найширше використання інструментів страхування. Реалізація таких заходів уможливорює забезпечення стійкого прибутку, надійного безпекового внутрішнього середовища підприємства та уникнення кризового стану.

3.3. Напрямки забезпечення ризикозахищеності підприємства в процесі інноваційного розвитку

Зростання конкурентної боротьби для великої кількості вітчизняних підприємств актуалізує питання розвитку їхніх можливостей в сучасних умовах нестійкого безпекового середовища. Насамперед, це залежить від швидкого уміння реагувати на нові запити та потреби споживачів, здійснювати пошук нових потреб та шукати шляхи їхнього задоволення, залучати для цього наявні фінансові ресурси та максимально ефективно ними розпоряджатися. Реалізувати такі наміри можливо, завдяки постійній та цілеспрямованій інноваційній діяльності. Враховуючи те, що інноваційні проєкти переважною більшістю характеризуються високим ступенем розвитку, то одним із ключових завдань ефективного управління підприємством вбачається забезпечення його ризикозахищеності в умовах нестійкої безпекової ситуації у процесі

впровадження інноваційних проєктів.

Стійкість безпекового середовища може бути забезпечена, як у статиці, так і у динаміці. Забезпечити збереження стійкого положення при реалізації інноваційних проєктів різного спрямування надзвичайно важливо і, водночас, надзвичайно складно. Шляхи реалізації такого завдання, на наш погляд, необхідно розглядати через призму функціональних підсистем підприємства, в яких можна вибудувати ефективну взаємодію.

Беручи за основу системний підхід до питання забезпечення ризикозахищеності підприємства в процесі інноваційного розвитку, функціональні елементи, які визначають управлінську діяльність, чинять взаємний вплив та пов'язані одне з одним. Тому менеджмент інноваційного розвитку будь-якої організації є мистецтвом погодження пріоритетів операційної діяльності та інноваційної, шляхом маневрування матеріальними потоками, інформаційними та фінансовими; взаємоузгодженням та пошуку балансу між ліквідністю та доходністю, ліквідністю і ризиком втрати фінансової стійкості.

Втілення підприємством якого-небудь інноваційного проєкту передбачає реалізацію певної функціональної стратегії: збутової, маркетингової, виробничої, кадрової, інвестиційної, кредитної, диверсифікаційної, кризової тощо. Функціональні стратегії деталізують для певних організаційних структурних елементів підприємства систему заходів та кроків для досягнення цілей і завдань організації, виходячи із окресленої місії, виробничої стратегії, корпоративної етики та соціальної відповідальності.

Ми переконані, що менеджмент підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор» має розробити таку кількість функціональних стратегій, яка забезпечить реалізацію визначених стратегічних цілей та задач. Впевнені, що під час реалізації суттєвих перетворень, зокрема тих, які стосуються технологічної сфери, принципово важливо погодити певну множину різних функціональних стратегій.

Ми пропонуємо керівництву підприємства ДП «Кіровоградський

облавтодор» для підвищення ризикозахищеності в умовах нестабільного безпекового середовища зосередитися на наступних функціональних стратегіях розвитку.

Інноваційна стратегія. В рамках інноваційної стратегії пропонуємо зосередитися на побудові ефективних бізнес-процесів на підприємстві, удосконалення інформаційного обміну між співробітниками, різними відділами та службами, зосередитися на виробленні нових бізнес-проектів, на пошуку й реалізації інновацій, що забезпечать стійку операційну діяльність підприємства.

Маркетингова стратегія. У межах неї доцільно інвестувати у рекламу власних виробничих можливостей та їхнього потенціалу, а також пошук та залучення нових споживачів.

Виробнича стратегія. Ми пропонуємо при реалізації виробничої стратегії ДП «Кіровоградський облавтодор» зосередитися на розширенні виробничих потужностей, їхній модернізації, удосконаленні операційних процесів, розгляд питань, пов'язаних із залученням основних виробничих фондів на умовах лізингу.

Стратегія управління персоналом, на нашу думку, повинна передбачати оптимізацію кількісного та якісного складу основного та допоміжного персоналу на підприємстві; підбір та залучення нових співробітників; здійснення інвестицій у розвиток кадрів; підтримання оптимального співвідношення у професійній, віковій та гендерній структурі; впровадження програми широкого залучення інвестиційних ресурсів у зростання людського капіталу організації.

Фінансова стратегія ДП «Кіровоградський облавтодор» має концентруватися на підтриманні оптимальної структури власного та залученого капіталу підприємства; пошуку дієвих способів залучення капіталу; обґрунтування та відкриття нових напрямків діяльності підприємства; забезпечення динамічної стійкості.

Кожна із перерахованих нами вище функціональних стратегій має вирішувати певний спектр завдань. Усі функціональні стратегії мають бути

взаємопов'язаними, саме тому з'явиться можливість якісно наростити виробничий потенціал підприємства. Також важливим є синергетичний ефект завдяки поєднанню різних стратегій та ширшому прояву ініціативи від співробітників. Переконані, що саме завдяки комплексному та системному підходу до менеджменту ризикозахищеності підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор» в нинішніх безпекових умовах, з'явиться потенціал для досягнення позитивних наслідків операційної діяльності підприємства. Цьому неодмінно мають посприяти описані нами вище рекомендації щодо необхідності термінового впровадження ефективних управлінських технологій.

Ринкові можливості організації зберігати стійкість у процесі впровадження інноваційних проєктів є втіленням її динамічної стійкості. Оскільки проєкти інноваційного розвитку завжди кореспондують із високим рівнем ризику, то помилки керівництва при вивченні сили впливу ризикових чинників можуть призвести до значного погіршення економічної стійкості та фінансового стану підприємства загалом. Тому, при оцінці інноваційних проєктів варто їх відповідним чином ранжувати, відповідно до ступеня ймовірної ризикової загрози.

Можливості керівництва організації реально оцінювати ймовірні ризики при впровадженні інноваційних проєктів та зменшувати їх негативні наслідки, створюючи певні резервні фонди – це, власне і є ризикозахищеністю підприємства. Іншими словами, ризикозахищеність проявляється як можливість системи до ефективного спротиву усьому спектру загроз, можливість швидко та раціонально адаптовувати внутрішню структуру до мінливих умов.

Беззаперечно стверджуємо, що ефективний менеджмент ризикозахищеності підприємства є неодмінною передумовою стійкості та створює передумови для сталого розвитку організації. Ризикостійкість забезпечується здатністю організації зберігати сталість під час втілення проєктів зі значним рівнем ризикових загроз, особливо під час реалізації інноваційних проєктів.

Менеджмент інноваційного розвитку завдяки забезпеченню високої ризикостійкості підприємства – це менеджмент, скерований на розв’язання проблемних питань в операційному середовищі, а також внаслідок інноваційних перетворень – на їхнє зменшення, завдяки ліквідації негативних зв’язків. У такій ситуації розвиток організації поступово переходить на стійкі рейки, завдяки ефективному менеджменту та вжиттю стабілізаційних кроків, орієнтованих на ліквідацію наслідків настання ризикових ситуацій.

Ми переконані, що при існуванні достатнього рівня ризикозахищеності ДП «Кіровоградський облавтодор» матиме шанси зменшити флуктуацію параметрів роботи, зберегти потенціал можливостей до системних якісних перетворень для забезпечення раціональної роботи у тривалій перспективі та досягти визначеної мети діяльності в умовах нестійкого сучасного безпекового середовища.

В процесі впровадження інноваційних проєктів конче потрібно враховувати усю сукупність чинників, які можуть на нього вплинути, як позитивно, так і негативно. В основі ризикозахищеності підприємства повинні перебувати ключові чинники збереження унікальності самого підприємства з його можливостями пристосування до мінливих умов. Стійкість організації забезпечується ефективними управлінськими рішеннями, ліпшим використанням ресурсів, більш якісним людським капіталом, кращою системою мотивування співробітників, підвищенням економічного потенціалу організації.

Такі управлінські рішення можуть бути прийняті у різних видах функціональних стратегій. Варто забезпечити їхнє погодження, з тим, аби процеси інноваційних перетворень не мали негативних наслідків, не розбалансували загальну систему менеджменту підприємства. Саме тому, так важливо належним чином обґрунтувати всі функціональні стратегії.

Отже, на нашу думку, перенесення відповідальності за зменшення ризиків реалізації інноваційних проєктів на функціональні підсистеми організації дозволить підвищити зиск від інноваційної діяльності підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор».

ВИСНОВКИ

У межах виконаної кваліфікаційної роботи нами були отримані наступні висновки.

Здійснивши теоретичне опрацювання матеріалу, ми з'ясували, що основою менеджменту ризикозахищеності підприємства в умовах нестійкого безпекового середовища є послідовний пошук рішень задля мінімізації ризику, а мірилом ризикозахищеності є ймовірність виконання визначених завдань.

У роботі доведено, що важливим чинником побудови системи менеджменту ризикозахищеності підприємства є формування карти ризиків та створення ризик-профілю підприємства. Картографування ризиків організації є дієвим інструментом виявлення, оцінки та систематизації ризиків.

Теоретичний аналіз засвідчив, що кожному суб'єкту господарювання притаманний власний «букет» ризиків, виробничий потенціал, конкурентне середовище функціонування, наявність фахівців відповідного профілю на ринку праці, рівень ефективності менеджменту. Разом із тим, ризик-профіль підприємства створює додаткову цінність для його власників та потенційних інвесторів.

Результати нашого дослідження переконують, що базисом стратегічного менеджменту ризикозахищеності інноваційної діяльності ДП «Кіровоградський облавтодор» є постійний пошук, мінімізація та нівелювання ризиків та зростання рівня прогнозованості в ситуації невизначеності. Отже, побудова стратегій менеджменту ризикозахищеності інноваційної діяльності організації повинна передбачати: перманентні зміни у внутрішньому середовищі підприємства; максимальну ефективність використання ресурсів підприємства; закріплення власної конкурентної позиції; мінімізацію ризиків та прирощення ефективності операційної діяльності; використання прогресивних ресурсозберігаючих технологій.

У роботі доведено, що важливим складником побудови стратегічного менеджменту ризикозахищеністю є формування карти ризиків й ризик-профілю

інноваційної діяльності. Накопичений досвід управління ризиками відображає існування унікальності інноваційних ризиків в різних організаціях, тому варто враховувати особливості кожної організації при побудові карти ризиків й ризик-профілю підприємства, які можуть мати особливості в масштабах підприємства, галузевої приналежності, наявності виробничої інфраструктури, сталості логістичних зв'язків підприємства. Такий підхід до побудови стратегії менеджменту ризикозахищеністю інноваційної діяльності підприємства в обов'язковому порядку призведе до її поліпшення, зростання конкурентоздатності та зростання ефективності.

Оцінка системи управління ризикованістю діяльності Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця засвідчив наступне. Відсутність прибутку свідчить про підвищення витрат, які не були компенсовані. Зниження рентабельності також є наслідком простоїв техніки. Нульова чи негативна рентабельність протягом 5 років може бути загрозою довіри з боку замовників та партнерів. Загалом, система управління ризиками у Філії є не досить розвиненою, що проявляється у негативній динаміці фінансових показників. Ризики не лише існують, а й матеріалізуються в реальні збитки. Потрібне впровадження додаткових заходів ризик-менеджменту, зокрема профілактичних, аналітичних та адаптивних.

Функціонування будь-якої організації передбачає розробку формалізованої схеми системи захисту підприємства від економічних ризиків. На розв'язання такого завдання покликаний запропонований нами механізм менеджменту ризикозахищеністю підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор». Ми твердо переконані, що базисом ефективного менеджменту ризикозахищеністю ДП «Кіровоградський облавтодор» мають стати постійний пошук, знаходження та використання інструментів мінімізації господарських ризиків, а величиною ризикозахищеності, при цьому має стати ймовірність досягнення місії підприємства і визначених завдань його стійкого розвитку.

Правдивий аналіз рівня стійкості безпекового середовища підприємства та потенційних ризикових подій робить можливим обрання адекватної його

запитам і потребам стратегію ризикозахищеності, яка відповідатиме змісту загального розвитку підприємства.

Нами було запропоновано три варіанти стратегій управління ризиками: стратегію м'якого управління ризиками; стратегію помірною управління ризиками; стратегію жорсткого управління ризиками, яку керівництво підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор» може втілювати в життя, виходячи із власної існуючої операційної ситуації.

Здійснене дослідження довело, що керівники українських підприємств не завжди спроможні ефективно оцінювати ризики, які виникають під час реалізації інноваційних проєктів. Разом із тим, запропонована нами диференціація впливу ризикових чинників за функціональними сферами діяльності підприємства збільшить можливості ефективного управління інноваційною діяльністю завдяки розробці запобіжних заходів для мінімізації негативного впливу ризиків та поліпшить стан ризикозахищеності підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор» в сучасних умовах нестійкого безпекового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артищук І.В. Управління ризикозахищеністю підприємства. *Зб. наукових праць Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.5. С. 153-159.
2. Артищук І.В. Щодо проблеми визначення рівня ризикозахищеності торговельного підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. №35. С. 204-211.
3. Артищук І.В., Івашків В.О. Формування підсистеми ризикозахищеності в автоматизованій інформаційній системі торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.10. С. 305–308.
4. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. – Харків: Промарт, 2015. – 300 с.
5. Бездітко О.Є. Стратегія ризикозахищеності сільськогосподарських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С. 373-378.
6. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. №5. С. 282-291.
7. Вітлінський В.В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності. *Фінанси України*. 2003. №3. С. 3-9.
8. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 245 с.
9. Гудзь О.Є. Стратегічне управління ризикозахищеністю інноваційної діяльності підприємств. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. №1. С. 3-8.
10. Джордж С. Дей. Про інновації. 10 найкращих статей з Harvard Business Review; пер. з англ. Г. Ровенських. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 192 с.
11. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: Навч. пос. / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. – К.: Центр учбової літератури. 2008. – 240 с.

12. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
13. Івченко В. Становлення та розвиток національної інноваційної системи України як передумови побудови конкурентоспроможної економіки держави. *Стратегія розвитку України*. 2007. № 1/2. С. 246–252.
14. Івченко І.Ю. Економічні ризики / І.Ю. Івченко. – К.: ЦНЛ, 2004. – 304 с.
15. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій : навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
16. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. – К.: 2004. – 220 с.
17. Камінський А.Б. Концептуальні підходи до вимірювання фінансових ризиків. *Фінанси України*. 2006. №5. С. 78-85.
18. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
19. Миколайчук І.П. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства. *Академічний огляд*. 2018. №2(49). С. 45-52.
20. Основи стійкого розвитку / за заг. ред. Л.Г. Мельника. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 654 с.
21. Поставна Л.П. Управління ризикозахищеністю підприємств: аксіоматичні засади предметної сфери. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2014. Випуск 681. С. 120-123.
22. Рудь Н. Використання матриці ризику в управлінні інноваційним проєктом. *Економічний форум*. 2022. №3. С. 79-88.
23. Сахарцева І.І. Ризики економічної діагностики підприємства : навчальний посібник / І. І. Сахарцева, О. В. Шляга; за ред. І. І. Сахарцевої. – К. : Кондор, 2008. – 380 с.
24. Семикіна М.В., Дегтяренко Д.С. Управління економічними ризиками підприємницької діяльності. Проблеми і перспективи економічного розвитку в

умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 12 груд. 2023 р. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – Ч. 2. – С. 15–16.

25. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : [навч. посіб.] / Скібіцький О. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 568 с.

26. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: Політехніка, 2004. – 200 с.

27. Статут ДП «Кіровоградський облавтодор».

28. Степанова А.А. Ризикозахищеність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. №5(50). С. 195-199.

29. Стецюк П.А., Гудзь О.Є. Концептуальні основи управління ризикозахищеністю підприємства. *Економіка АПК*. 2014. №11. С. 61-68.

30. Сторожук О.В. Інноваційні ризики та економічна безпека підприємства / О. В. Сторожук, О. В. Заярнюк // Західноукраїнський науковий вісник. Матеріали Міжрегіональної науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України та регіонів» (22 листопада 2012 р., м. Івано-Франківськ). – Івано-Франківськ: ГО «ЗУНТ», 2012. – Вип. 5. – С. 39-42.

31. Сторожук О.В, Немченко Т.А, Заярнюк О.В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3257>. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-5.

32. Таран О.М., Кудряшова С.В. Формування системи ризикозахищеності галузі сільського господарства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019. №4. Т.1. С. 348-359.

33. Терещенко С.І., Звоновський Р.А., Скубко В.О. Формування системи ризикозахищеності за умов ефективного використання потенціалу підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. Випуск 25. С. 82-86.

34. Федулова І.В. Формування процесу ризик-менеджменту на

підприємстві. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2017. №1. С. 104-111.

35. Фінансова звітність ДП «Кіровоградський облавтодор».

36. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2014. С. 9-13.

37. Andersen T. Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures / T. Andersen, P. Schroder. – Cambridge : Cambridge University Press, 2010. – 268 p.

38. Davis E.D. Financial Fragility and systemic Risk / E.D. Davis. – Oxford, 1995. – 396.

39. Hopkin, Paul. Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. – Kogan Page Limited. – 2010. – 358 p.

40. What is a risk matrix? How is it created and what advantages does it offer? URL: <https://www.microtool.de/en/knowledge-base/what-is-a-risk-matrix/> (дата звернення 23.04.2025).

41. http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/15_research_development.pdf. (дата звернення 19.04.2025).