

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра “Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доцент

_____ О.В. Сторожук
„___” _____ 2022 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Удосконалення управління підприємством в
умовах невизначеності»**

Виконала: здобувачка II курсу магістратури,
групи МЕ-21М

спеціальності 073 Менеджмент

Худояр Лариса Леонідівна

Керівник: канд.екон.наук, доцент Сторожук О.В.

Рецензент:

Рецензент:

м. Кропивницький – 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	7
1.1. Сутність та завдання управління в умовах невизначеності	7
1.2. Управління підприємством в умовах невизначеності: інструменти	12
1.3. Управління невизначеністю діяльності підприємства з урахуванням впливу на людський чинником	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	25
2.1. Економічна характеристика та аналіз діяльності філії «Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці» ДП «Кіровоградський облавтодор».....	25
2.2. Економічна оцінка результатів діяльності філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» ДП «Кіровоградський облавтодор».....	29
2.3. Аналіз стійкості підприємства в умовах невизначеності за методом коефіцієнтів	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	42
3.1. Інструменти адаптації підприємства до умов невизначеності.....	42
3.2. Напрями підвищення стійкості функціонування підприємства в умовах невизначеності.....	56
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Мінливі умови світової економіки завжди чинили тиск на функціонування економіко-соціальної системи України, але нині цей тиск багатократно підсилюється додатковою непрогнозованістю через атаки російської армії на українську енергетичну систему, ракетні прильоти, бомбардування житлових кварталів. Перманентні блекаути порушують нормальний графік життя українських людей, руйнують складні ланцюжки виробничих відносин.

Отже, успішна діяльність будь-яких підприємств у невизначеному середовищі завжди пов'язана з виникненням різних неприємностей, несподіванок, загроз та можливих втрат, але нинішні часи в цьому плані особливі вимог ринку. Отже, в нинішніх, вкрай складних умовах, нагальними є питання забезпечення, насамперед, стійкості функціонування українських підприємств в умовах небаченої невизначеності.

Поза сумнівом, невизначеність є специфічною ознакою об'єкта, що має прояв в його неповноті, невчасності, несподіваності, а також пов'язана із неповнотою інформації. Це своєю чергою призводить до неможливості ясного усвідомлення сьогодення і робить повністю непередбачуваним майбутнє підприємства. В умовах невизначеності прийняття управлінських рішень означає обрання варіанта дій з набору можливих, які можуть привести до значної кількості результатів, але наслідки їх прогнозувати складно, або взагалі неможливо.

Питання виживання та забезпечення успішної діяльності підприємств в середовищі невизначеності досліджувались багатьма відомими науковцями і дослідниками, такими, як: Г. Козаченко, Є. Рудніченко, В. Вітлінський, Л. Донець, М. Машина, С. Ілляшенко, М. Копитко, О. Сосновська, М. Танасієва та інші. Питання забезпечення стійкого функціонування підприємств в умовах невизначеності сьогодні є гостро актуальними та потребують сучасних досліджень.

Метою написання кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ управління підприємствами в умовах невизначеності, аналіз економічної стійкості діяльності ДЕД Кіровоградського облавтодору та розробка напрямків забезпечення стійкості підприємства дорожнього комплексу в умовах невизначеності.

Мета кваліфікаційної роботи зумовила постановку наступних завдань:

- дослідити сутність управління підприємством в умовах невизначеності;
- визначити теоретичні інструменти управління підприємством в умовах невизначеності;
- оцінити економічну стійкість та невизначеності, що впливають на стійкість ДЕД облавтодору, проаналізувати успішність функціонування цього підприємства в умовах невизначеності;
- обґрунтувати напрями підвищення успішності та стійкості функціонування ДЕД облавтодору в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення стійкості функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є теоретичні засади і практичні питання забезпечення стійкості функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань використано наступні методи дослідження: узагальнення, систематизація, класифікація – для дослідження основних понять управління підприємством в умовах невизначеності; економічного аналізу – для оцінювання стійкості стану та ризиків функціонування підприємства; аналітико-коефіцієнтний – для здійснення аналізу ефективності функціонування ДЕД облавтодору в умовах невизначеності.

Інформаційною основою дослідження стали теоретичні положення сучасної економічної науки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо стійкості функціонування підприємств в умовах невизначеності, монографії, звітність ДЕД облавтодору, результати власних досліджень.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретичних засад забезпечення стійкості функціонування підприємства в умовах невизначеності. У процесі проведеного дослідження удосконалено теоретичне підґрунтя забезпечення стійкості функціонування підприємства дорожнього комплексу в умовах невизначеності.

Отримали подальший розвиток інструменти управління підприємством в умовах невизначеності, сформовані на засадах превентивності та адаптаційності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За матеріалами дослідження опубліковано тези на тему: «Невизначеність як передумова настання ризику» у електронному збірнику «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку».

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність та завдання управління в умовах невизначеності

Робота будь-якого підприємства в Україні сьогодні відзначається складністю, крихкістю та невизначеністю. Війна перевернула повсякденне життя українців та умови ведення бізнесу і дала старт новій ненормальній реальності. Загрози, що надходять ззовні є небаченими досі. Повітряні тривоги, що лунають щоденно, але зненацька, можуть нанести шкоду, забрати життя людей, зруйнувати чийсь бізнес чи зламати долю – вони у будь-якій точці України. І хоча, підприємницька діяльність завжди означала ризикованість та непередбачуваність, обставини настільки великої сили нам не доводилося спостерігати раніше. Виживання в ситуації, в якій неможливо вижити, це крайній ступінь грані ризику, що межує з катастрофою. До речі, відсутність страху смерті означає відсутність екзистенції.

Відомо, що законодавчо в Україні задекларовано, що підприємництво у будь-якому вигляді (сфера, масштаби, локація, бізнес-ідея) пов'язане з ризиком. Дійсно, стартуючи у бізнес-просторі, кожне підприємство (вірніше його засновник, господар чи топ-менеджер) свідомо приймає неминучість ризику. Простими словами, ризик (від латини - risk) – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності, коли перед менеджментом постає ситуація, в якій обов'язково треба робити вибір. При цьому наперед невідомо (абсолютно невідомо, чи більш-менш зрозуміло), які можуть бути наслідки рішення.

Можливість настання неприємної події, що звалить суб'єкта у розпач втрат (до прикладу, отримання фізичного травмування, смерті, пошкодження (внаслідок підриву на міні, чи ракетного обстрілу) майна. Звісно, отримання доходів вище,dezideratni розміри, складновиконуване завдання в умовах війни, але і такі випадки є. В підприємницькій роботі у ризику прийнято

бачити ймовірність підприємством втрачання частини своїх ресурсів, недоодрежання доходів чи настання додаткових витрат у наслідок здійснення певної діяльності.

У явищі, яке називають «ризик» можливо виокремити такі елементи специфічні риси, які становлять його змістовну суть:

- наявність безпеки;
- перша-ліпша нагода відхилення від мети, яку було бажання досягнути і під неї обирався варіант рішення;
- вірогідність (не-)досягнення бажаного фіналу;
- (не-)змога матеріальних, фізичних, репутаційних, моральних та інших утрат, міцно скріплені із невизначеністю альтернатив.

Одним із перших вчених-українців, хто навернув увагу спільноти до проблеми ризику, яка в жорстокому ринковому середовищі стала невіддільною від життя і економічної активності бізнес-одиниць, став Вальдемар Вітлінський, професор. Ще у далекому 1996 р., згодом у 2004 р. в доповненій праці, присвяченій ризику, він дав авторське визначення дефініції «економічний ризик» таким чином: «це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесам ціле покладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами і невикористаними можливостями [8; 9].

У професора Вітлінського згодом з'явилося багато послідовників. На теренах нинішньої економічної науки хочемо відмітити яскраву позицію професорки Марти Копитко. Так, у своїх роботах, з висвітлювання проблем ризикованості діяльності існування загроз, викликів, згадана авторка дотримується такого твердження: «виклики – це сукупність обставин, не обов'язково негативного впливу, на які необхідно відреагувати, при цьому їх ігнорування може спричинити позитивні чи негативні наслідки для підприємства; загроза – це вплив зовнішнього середовища, його суб'єктів чи внутрішніх елементів системи, що може призвести до потенційних втрат;

ризик – це настання суб'єктивних і/або об'єктивних подій у кожній зі сфер діяльності промислового підприємства у зв'язку із актуалізацією загрози, що здатні призвести до позитивних чи негативних наслідків для нього і спричинити відхилення від запланованих параметрів; небезпека – форма прояву загрози, що призводить до реальних втрат» [22]. Тут складно не погодитися з авторкою Мартою Копитко.

Поруч із цим, слід акцентувати увагу на оригінальності підходу Олени Ляшенко. В працях дана авторка розглядає походження «ризик» як дуальну: «поняття ризику розглядається і як усвідомлена частина небезпеки (і як активна дія, спрямована або на усунення небезпеки чи загрози, чи навпаки, на свідоме (але вірогідне!) отримання шкоди, збитку» [25]. Колективне несвідоме також пов'язане з ризиком, оскільки індивідуум сам по собі більш схильний до пошуку безпечних ситуацій.

Деталізація і концентрація знань про економічну безпеку, загрози та ризик скрупульозно зібрана в роботах Ганни Козаченко [20].

Крім цього, в роботах Є. Рудніченка обстоюється такий підхід: «небезпека – це об'єктивно існуюча реальність, яка може порушити стан рівноваги суб'єктів і призвести до негативних наслідків; загроза – це наслідок небезпеки у вигляді об'єктивізованого чинника» [35].

Зауважимо, що фактори ризику, як правило, визначаються на базі аналізу політичної, соціо-економічної, кредитно-фінансової політики як окремих урядів, так і екопростору в цілому. Встановлення факторів ризиків лежить у фундаменті роботи ризик-досліджень. Робити факторний аналіз у разі складніше, ніж інший економічний аналіз. Це, як ходити мінним полем. Річ у тому, що ідентифікований чинники може в різних умовах чи обставинах тиснути на суб'єкта ринку з неоднаковою силою. Таким чином, невизначеність екосистеми знижує шанси для підприємства проявити свої сильні сторони, і навпаки – поглиблює слабкі сторони. Складність класифікування ризиків означає те, що їх надто багато. Вони – у різних сферах, рівнях, обставинах, локаціях, діях чи бездіяльності. Невизначеність явищ зовні та всередині

підприємства негативно впливає на траєкторію економічного руху підприємства. Культивування теорії ризику має свій застосунок в аналізі, управлінні, прийнятті рішень.

До речі, велика кількість небезпечностей можуть склеюватися в різні форми. Занурення у сутність поняття «управління ризикованістю» дає підстави провести аналогію з тим фактом, що стандарти ISO, які допомагають управляти ризиком та якістю, визначають ризик як тиск невизначеності на спроможність досягати фінішної мети. У всіх актуальних стандартах менеджменту, (до прикладу ISO 9001, а також ISO 22000) йдеться про культивування ризик-орієнтованого мислення [10, 12]. Важливо постійно обмірковувати контекст та очікування сторін-набувачів вигід. До речі, щоб вчасно углядіти, де може виникнути ситуація з невизначеністю, треба спробувати змодельовати ризики та підготуватися до них.

В умовах мінливості глобалізованої економіки ефективність роботи всього економічного простору нашої країни та діяльність кожного окремого її елемента є непрогнозованою та непередбачуваною. Актуальне ринкове середовище акумулює умови активізації суперницьких дій, непередбачуваності екзогенного поля системи, збільшення обсягів даних, посилення інтеграційних утворень та розширення глобальних маркетингових кордонів, що призводить до масштабної невизначеності прогнозів, які складаються для уявлення можливого попиту, витрат на продукцію, рівня прибутковості та наслідків господарської діяльності.

Переможна діяльність у невизначеному середовищі будь-якого суб'єкта господарювання завжди пов'язана з появою ризиків та можливими збитками, що негативно впливають на роботу. Дані умови виводять на передові рубежі потребу в певному прийомі попереджувальної системи керування, який би дозволив якомога спритнішим способом окреслити ризик та мінімізувати ймовірні втрати, адекватно відповідаючи на зміни.

Виходячи з таких позицій, ризик-менеджменту доцільно би займати ключову точку в структурі сучасного суб'єкта економіки, як один з найбільш

передових механізмів забезпечення міцного та прибуткового діяння підприємств. Це є об'єктивною задачею, вирішення якої викликає необхідність розробки практичних порад щодо створення складової частини системи ризик-менеджменту задля забезпечення стійкості суб'єкта в умовах крайньої невизначеності.

Для зменшення невизначеності бізнес-лідери дотримуються використання таких можливостей в бізнес-середовищі:

1. розширення ринку, до прикладу, за рахунок очищення ринку від конкурентів;
2. оптимізація роботи підприємства та витрат.
3. піднесення кваліфікації персоналу та постійний розвиток компетенцій.

Є необхідність підкреслити, що 70–80-ті роки 20 сторіччя, коли в країнах Європи та Америки, вирувала значна інфляція, економічний спад не йшов пліч-о-пліч із зниженням цін, моделі, які до цього успішно обстоював Джон Мейнард Кейнс, були доповнені геніальною монетарною теорією кола (автором її є Мілтон Фрідмен). Згадана теорія виходить з позицій, що головним чином у нарощуванні змін національного доходу і циклу винна саме нестабільність, конкретно: нестабільність грошового пропонування, надлишок якого кладе у фундамент економічна політика держави. Тому уряд з метою стабілізації економічної системи згідно із постулатами монетарної теорії циклічності повинен покласти у фокус уваги регулювання обсягу пропозиції грошей, тобто маси валюти, яка курсує в обігу.

Безумовно, є ризики, які несуть тільки шкоду: зіпсовану репутацію та втрати через поширення чуток. До прикладу, сучасні загрози, пов'язані з кіберризиками. Такі ризики не менш небезпечні, ніж загрози фізичного руйнування торгових центрів, електростанцій чи паливних заправок через атаку іранських дронів. Інциденти, пов'язані із зливом інсайдерської інформації, зазвичай, викликають «ефект доміно» і завдають значних збитків спочатку доброму імені компанії, а потім і втрат фінансових.

Немає сумніву в тому, що нині кожен керівник щодень вирішує купу завдань: бізнесмен має бути проінформований щодо нюансів законодавства, бачити та розуміти логіку «отруйних» стейкхолдерів, розбиратися в перспективах підприємства, усвідомлювати можливі для бізнесу майбутні ризики. Для лідера колективу важливо об'єднатися в інформаційному полі, на постійній основі оперативно обмінюватися значущими ідеями, обговорювати тренди чи мінливі загрози для забезпечення підприємства від біди, гарно також бути свідомими того, що актуальні новини воєнного стану повинні озвучуватися в колі колег. Це як *must have*. Захист інформації – пріоритет сьогодні.

Дійсно, ризик – це і зло і благо одночасно. Не ризикуючи, аутсайтери проходять мимо нових можливостей. На ризик підприємство підписує невизначеність екополя, у якому воно курсує.

1.2. Управління підприємством в умовах невизначеності: інструменти

Сьогоднішня діяльність усіх без винятку підприємств в Україні пов'язана з невизначеністю ситуації, яка є сьогодні, буде завтра чи через 2-3 тижні. Відтак, усі можливі варіанти рішень розглядаються в умовах загрози, передусім загрози фізичного виживання (руйнування). Сучасні особливості функціонування підприємств в невизначених умовах не мають нічого спільного з попереднім досвідом, оскільки мирна економіка і економіка, яка діє в умовах військового часу – це дуже різні речі.

Тим не менше, звернення до теоретичних надбань науковців має сенс. Так, на думку Сергія Ілляшенка, невизначеність – по суті, «неможливість оцінки майбутнього розвитку подій, як з погляду ймовірності їх реалізації, так і з погляду виду їхнього прояву» [18]. Погоджуємось повністю.

Можна виокремити такі категорії загрози, поєднані між собою: об'єкт-орієнтованість та суб'єкт-орієнтованість. Загроза з об'єкт-орієнтованістю

виявляє певну невизначеність у середовищі активності бізнес-одиниці. Як суб'єкт-орієнтована ознака економічних зв'язків, загроза означає поведінкову мотивованість господарюючого суб'єкта ухвалювати управлінські рішення та чинити актуальні дії з урахуванням специфіки, локації, масштабу та розвитку зазначеної об'єктивної невизначеності.

Поле, в якому зароджується невизначеність, що супроводжує бізнес, є об'єктом професійної цікавості економістів різних шкіл, а також професійних фахівців з інших секторів економіки (медиків, юристів, соціологів, демографів, енергетиків, політологів). Цілісний підхід до з'ясування такого поняття як невизначеність під'єднаний до такого аспекту: суб'єкти господарювання у ході свого функціонування потерпають від залежності умов, які генеруються екзогенною ситуацією. Дані умови можна розкласти на складові:

- політичні;
- соціально-політичні;
- демографічно-соціальні;
- адміністративно-законодавчі;
- індустріально-виробничі;
- комерційно-операційні;
- кредитно-інвестиційно-фінансові.

Є думка про те, що невизначеність можна схарактеризувати як таку, яка є повною, або частковою. Зустрічаються також повна визначеність, але, на нашу думку таке буває лише в ідеальних системах, притаманних математиці (в реальному житті це не працює). Повна невизначеність характеризується шансом наблизити прогнозованість подій до нуля; повна визначеність – до одиниці. Стосовно часткової невизначеності має доцільність підкреслити, що той вид невизначеності, де ступінь прогнозованості коливається від нуля до одиниці.

Причини невизначеності:

- принципова невідомість і неможливість детермінувати процеси в

людській спільноті (геополітика, інтриги світового масштабу, боротьба за владу, розрив шаблонів у міжнародних домовленостях, божевільня диктаторів, аварії через людський фактор чи природні катаклізми, страйки, революції, війни, загрози терактів, кібератаки на урядові сайти – цей список, здається, є нескінченним), які відбуваються загалом у суспільстві, та безумовно, чинять безпосередній тиск на економічні системи країн, регіонів, провокують кризи світового розмаху;

- відсутність і, правду кажучи, абсолютна неможливість отримання повної інформації в ході моделювання планів поведінки якоїсь бізнес-одиниці щодо свого майбутнього ринкового становища;

- тиск суб'єктивного судження на результати оцінювальних процесів: так, знання, інтелект (ефект Даннінга-Крюгера ніхто не відмінював), компетенції, рівень кваліфікації бізнес-аналітиків однозначно є підґрунтям якісного прогнозування подій та стратег-планування [9; 15].

До речі, на наш погляд, варто звернути увагу на ще такі момент: якщо на загрозу слід реагувати невідкладно, то на виклики ззовні можна реагувати по-різному. Звісно, що рано чи пізно відреагувати все одно доведеться. Але деякий час на споглядання та прокрастинацію є. До прикладу, ураган, який зірвав дах в адмінбудівлі офісу, змушує до активних пошуків будматеріалів і організацій робіт з перекриття даху. Загроза інтервенції ворога на території області змушує практично миттєво знімати дорожні знаки, щоб заплутати і дезорієнтувати противника.

Візьмемо ще зміни в законодавстві, пожвавлення дій конкурентів мало би зумовити потяг до відповідної реакції бізнес-одиниці - бази для дослідження. До прикладу, дорожні підприємства, даючи відсіч викликам, повинна удосконалюватися. Іноді це відбувається із запізненням.

Чинники невизначеності безпосередньо накладають відбиток на процес управління. Передумови появи невизначеності в управлінні підприємством мають такий вигляд:

- неточність у окресленні горизонтів планування;

- розмитість складання цілей у роботі бізнес-одиниці;
- прорахунки у оцінюванні справжнього внутрішнього ресурсного стану самої бізнес-одиниці (об'єктивні та суб'єктивні);
- брак якісного розгорнутого інформаційного набору даних;
- затягування у ході коригування стратегування;
- слабкість системи контролю та аудиту фінішного результату діяльності бізнес-суб'єкта.

До слова, висококласних управлінців, зазвичай, не наймають для того, щоб зберегти статус-кво. Вони приходять у колектив для підвищення продуктивності виробничої системи або певної функціональної області.

Такий стан справ ставить перед управлінцями завдання бути каталізаторами змін. Життя показує, що такого чекають від початку їх роботи на новому місці. Свіжоспеченим керівникам, як правило, відразу доводиться стартувати з ініціювання змін або пропонування нових проєктів. Певна річ, така поведінка сприймається, як феномен «нової мітли», яка мете «по-новому». Зазвичай, їм доводиться тестувати здібності учасників команди, реорганізовувати групу виконавців проєкту, модернізувати таланти, системи, оргструктуру та бізнес-процеси. Результативне стимулювання може стати дуже ризикованим та ускладненим для нових керівників. Зарубіжні практики управління, які стосуються затяжного перехідного часового проміжку від старої системи управління до нової показують, що є певний набір різних факторів ризику, спільних для багатьох компаній. В літературі вони навіть отримали назву «колесо горя», або (Wheel of Woe). Розуміння питання, які лідери (з якими внутрішніми якостями, soft-навичками) здатні вирішувати проблемні питання, щоб успішно вивести організацію на нову висоту є запорукою перемоги на ринку. Вдумливий розгляд факторів ризику, що є потенційно вибуховими в середині організації, та своєчасне, гнучке та адекватне реагування спроможне суттєво поліпшити шанси на успіх бізнес-ініціатив.

До слова, найкращий варіант в роботі нового лідера змін – це його

здатність завбачити складні моменти наперед, діяти профілактично. Стратегічне бачення поряд, звісно ж із аналітичними здібностями, імунітетом до стресів, поміркованістю у прийнятті ризику, вольовим характером, врівноваженістю – це той набір характеристик, яким можна коротко змалювати портрет сучасного лідера-каталізатора змін.

Ніщо у світі не стоїть на місці. Історія підкреслює, що з часом швидкість еволюції стрімко зростає, і час кожного нового етапу розвитку людського роду стає коротшим. З економікою то саме. Зовнішнє оточення бізнесів змінюється паралельно з рештою світу і формує результати їх діяльності. Бізнес-організаціям доводиться приймати це і постійно пристосовувати свої внутрішні процеси, задля того, щоб відповідати ситуації навколо.

Стратег-орієнтоване управління розвитком бізнес-одиниці в ринковому просторі має формуватися на підґрунті обліку нами викладених передумов виходу на авансцену невизначеності на певному етапі: на етапі становлення плану дій, на етапі продумування і фіксації цілей, при обґрунтуванні векторів реалізації стратегії та форсування діяльності, при діагностиці компетенцій бізнес-одиниці, а також на етапі перевірки виконання стратегії. З урахуванням всього, сказаного вище, можна теоретично унаочнити модель стратегічного управління бізнес-одиницею за умов невизначеності (рис. 1.1).

Невизначеність, що створює проблеми ззовні, є функцією від своєчасності отримання інформації, якості комунікаційних контактів, і, як наслідок цього, функцією від правдивості складених прогнозів. Наявність бомб уповільненої дії у вигляді своїх працівників чи матеріальної бази формує внутрішню невизначеність.

Показовим, на наш погляд, є співставлення особливостей економіки індустріальної ери та економіки знання. Індустріальна ера більш стабільна та визначена, іншими словами, більш лінійна. Ринкові зміни в цю епоху протікали повільніше. Масове виробництво було центральним чинником зростання, а продукти та технології були більш тривалими у використанні. Дефіцитним ресурсом був капітал фінансовий. Сьогоднішня ера знань – суцільні відсунула

фінансовий капітал з передових позицій і вивела важливість інтелекту, компетенцій, творчих рішень.



Рис 1.1. Управління бізнес-одиноцею в умовах невизначеності

Джерело: побудовано автором на основі []

Відкритість та динамічність екосистеми, в якій плаває бізнес сьогодні, обумовлює величезну кількість зв'язків та даних. Вплив менеджерів на керований об'єкт відбувається на основі щоденної аналітичної роботи, обміну народженими ідеями, думками, інсайтами. Можливість формування невизначеності в управлінні бізнес-одиноцею з точки зору недолугості інформаційного забезпечення (табл. 1.1)

Складання бюджетів і планів, як і процес управління, по-суті є імовірнісним. Емпіризм підтверджує, що невизначеність, що супроводжує формування тактичних планів, багаторазово наростає під час складання проєктів стратегічних. Коротке оперативно-тактичне приготування планів, націлене на витягування з резервів коштів для досягнення фінішних цілей матиме меншу невизначеність, якщо горизонт планування скоротити. І навпаки, далеко крокуючі плани обтяжені більшою навалюю невизначеностей

[]. Вивчення різних публікацій, монографій, думок експертів, які адресовані проблемі ризику економічного, дає можливість узагальнити традиційні та новітні підходи до конкретики управління ризиком. Найбільш застосовуваними інструментами цієї справою є перераховані нижче.

Таблиця 1.1.

Можливі етапи появи невизначеності в управлінні через інформацію

Етап	Причина появи невизначеності
Накопичення даних	Ненадійність джерела, застарілість даних, зумисне спотворення,
Діагностика	Низька якість, неприйнятна швидкість обробки, некомпетентність аналітиків, надмірна
Прийняття рішення	Хибність рішень через некомпетентність, відсутність бачення альтернатив

Джерело: складено автором на основі []

Перше: прийняття ризику.

Такий інструмент базується на тому, що ризик, в принципі, ідентифікований, але бізнес-лідер не генерує жодних ініціатив, а просто приймає його де-факто і вирішує дати собі час, щоб вирішувати проблеми по спроможності. Така позиція хороша для займання, коли маячить невеликий ризик, тобто він мінімально вплине на проєкт, з ним легко впоратися. Формування іншої можливої ризик-стратегії або застосування прийомів боротьби з ризиком може відібрати більше часу, ніж користь від таких альтернатив.

Друге: запобігання ризику.

Звісно, можна абсолютно поміняти свої плани, для того, щоб втекти від ризику. Іноді є сенс в тому, щоб уникати ризику. Ця стратегія годиться для ситуацій, коли ризик є важким та циклопічним для проєкту. До прикладу, якщо є можливість релокувати бізнес на безпечну територію (як узяти і перевезти лікарське обладнання приватного медичного кабінету з Донеччини у Кіровоградську область), то таку акцію потрібно здійснити і уникнути ризику

руйнування своєї справи вщент через бомбардування ворожими снарядами.

Третє. Перенесення ризику.

Така ризик-стратегія управління використовується не часто і, як правило, трапляється у проєктах із кількістю партнерів більше двох. Словом, відбувається передача управління ризиком додатково ще комусь. До прикладу, якщо фірма має сторонній договір на виконання якоїсь роботи – складання річного балансу, написання коду комп'ютерної програми, розробки проєкту перебудови оргструктури, то можна перекласти відповідальність і ризик того, що десь з'являться помилки. Пізніше, сторона, яка, перебрала на себе ризики, буде відповідати за наслідки, можливо за рахунок отримання додаткових навчальних тренінгів. Ще один важливий момент: зазвичай, такі домовленості оформлюють у паперовій формі.

Четверте. Ослаблення ризику.

Таке керування є, мабуть, найбільш розшареним методом ризик-управління, що використовується для діагностування ризику. Це також нвйлегший для керівного бачення і реалізації спосіб. Ослаблення означає те, що дія ризику лімітується, щоб при необхідності (реалізації загрози) вона була слабшою, а способи закриття проблеми - простішими в застосуванні.

До прикладу, якщо бізнес виводить на ринок новий смартфон, а маркетинг-менеджер повинен прорекламувати його покупцям, то є ризик того, що він не продемонструє його високоякісно. Стратегія ослаблення у цій ситуації буде полягати у тому, щоб створити якісне передання знання та тренінг з набуття комунікативних умінь для продавників.

П'яте. Експлуатація.

Сголошення на ризик, передача та ослаблення ризиків в ідеалі підходять для ситуацій, коли ризик впливає на проєкт критично негативно. Бувають ситуації, коли вплив ризику позитивний.

До прикладу, таким може бути ризик того, що новий телефон набере такої популярності, що у фірми не вистачатиме людей для проведення демонстрацій. Це приємний наслідок ризику – те, що теоретично приносить

користь проєкту та цілій компанії, коли стається. При такому випадку підприємство по-максимуму бажає збільшити вірогідність того, щоб такий ризик настав. Зупиняти його чи переадресовувати комусь не потрібно. Такий ризик потрібно розкручувати та експлуатувати.

До речі, в управлінні проєктами, особливо оригінальними відносно підприємства, нульового ризику немає.

1.3. Управління невизначеністю діяльності підприємства з урахуванням впливу людського чинника

Майбутнє підприємства залежить від дослідження нових можливостей. Вивчаючи чергові ринки, інновації або комплекси, можна, накопичені в ході цього діла знання, використовувати з метою видозмінювання чи модифікації або розшарювання того, що бізнеси пропонуватимуть завтра. Цей неперервний пошук має безцінне значення для того, щоб повсякчас залишатися актуальним і йти в ногу з потребами споживачів. Проактивність і пошук інших шляхів вдосконалення дає надію на те, що компанії, однозначно, будуть попереду. Сказане не означає, що треба гнатися за найсвіжішим блискучим об'єктом, та, проте, воно вказує на те, що кожен бізнес неодмінно повинен тримати свої двері відкритими до чергових ідей і готовим до останніх експериментів і новинок науки. Тільки без перестану досліджуючи свою діяльність, дії конкурентів, міжнародний простір та реалії економіки всередині країни, окрема бізнес-одинаця зможе продовжувати розвиватися надалі.

Завжди існує варіант того, що новий проєкт буде розвиватися не за планом. Власне, тому, головна ідея полягає в такому: передбачити та максимально понизити рівень ризиків, які можуть з'явитися, спробувати зменшити вплив невизначеності на плавну роботу проєкту.

На самому старті проєкту, топ-менеджери повинні напрацювати ефективну систему, за допомогою якої вони зможуть керувати ризиками та

невизначеністю: оцінити можливі слабкі місця нового проєкту, обміркувати свої дії по запобіганню ризикам та проаналізувати способи їх послаблення. Подібні активності допоможуть відбити атаки дестабілізації при виникненні невизначених ситуацій.

Доречно зауважити таке: люди, які складають команду підприємства є найбільшим скарбом і, одночасно, найбільшим джерелом ризику. Їх працездатність емоційний стан, вмотивованість, незаперечно, впливають на роботу, дуже сильно. Усвідомлюючи реальність сьогодення, ризик-менеджер повинен розуміти, що такі речі, як тривога, неконтрольований страх невизначеності (за своїх дітей, батьків, рідних, які перебувають у війську, або волонтерять під кулями), «емоційні гойдалки» - саме так сьогодні можна змалювати психічний стан чи не кожного українця. Так психіка реагує на війну. За визначенням Абрахама Маслоу, безпека – це базова потреба людини як біологічної істоти [16]. Сьогодні неможливість її задовольнити, на жаль, суттєво підриває мотивацію праці та бажання жити взагалі. З цими реакціями нині стикаються практично всі, і колеги з підприємства – не виняток. Ризикуємо опинитися в блекауті, без тепла та світла, а це також, без усіляких сумнівів, впливає на емоційний стан.

Існують загальні способи управління ризиками та невизначеностями з урахуванням впливу на команду. Обґрунтуємо деякі з них.

1. Ухилення є найліпшим способом контролю втрат, щоб уникнути настання повного ризику та невизначеності. Якщо зусилля по захисту від втратам були успішними, то організація не зазнає шкоди. Ось чому ухилення це інструмент для повного свідомого усунення небезпечності ризику. Піклування про ментальну стійкість команди є сьогодні великим напрямом інвестування в людей.

2. Запобігання втратам лімітує, а не усуває всі можливі фізичні та моральні втрати. Наприклад, коли працівники залишаються в ресурсному стані, тоді вони можуть надавати команді свої ідеї, пропозиції та спільно йти до мети попри труднощі. Замість того, щоби повністю відмовитися від ідеї

працювати в ризикованих умовах, компанія погоджується на ризик, але докладає максимальних зусиль для його послаблення. Так, продаж та доставка продукції в інший регіон, на схід України означає, що вона потенційно може в дорозі бути втрачена, зіпсована, але «Нову пошту» це не зупиняє. Надійного способу уникнути такого, на жаль, немає, але розробити програму пониження рівня таких ризиків, потрібно. Ця програма може містити моніторинг прогнозів можливих обстрілів, формування резерву коштів на відшкодування збитків. До речі, відкрита й постійна комунікація з боку лідера команди (безпосереднього керівника підрозділу), регулярні апдейти про тактичні справи, звітування про те, що робить компанія для пом'якшення кризи та які розроблені захисні плани на різні випадки – дуже допомагає в боротьбі зі жахом невизначеності.

3.Зниження втрат працює, коли організація повністю усвідомлює реальність наслідків від страшної події. Використовуючи цей метод керування, менеджери будуть спрямовувати зусилля проти потенційних втрат стосовно загроз будь-яких. До прикладу, компанії можуть знадобитися навчання персоналу не лише, прямо пов'язані із професійною діяльністю співробітників, а також тренінги з розпізнавання фейків, надання першої медичної допомоги, ядерну безпеку, механіку чуток, фінансову грамотність. Це дозволяє перемикає свідомість, змінити фокус своєї уваги.

4.Поділ означає контроль за ризиком, який включає розбиття на частини ключових активів. Ідея така: якщо станеться щось катастрофічне в одній локації, вплив на бізнес-одиницю буде обмежено тільки тими активами, які є в ній. Якби всі активи були скупчені, то втрати через неприємні події були би важчими.

5.Дублювання означає контроль ризику, як механізму створення плану з резервного копіювання. Для захисту від кіберзагроз – це вихід. Збій сервера не повинен зупиняти бізнес цілком. Це саме стосується дублювання каналів комунікації, постійна підтримка зв'язків всередині команди (прямих і опосередкованих). В нинішній ситуації обмін ресурсами, які допомагають

підтримувати бойовий дух робочий настрій, потрібен, які ніколи. Зайвий раз продублювати прохання про допомогу, спитати про настрій, справи удома, поділитися корисними лайфхаками стосовно організації свого побуту – все це дуже на часі. Накопичувати корисні ресурси, статті, відео в Tik-Tok, подкасти, книги – це також віяння часу і необхідність.

6. Диверсифікація, як контроль за ризиком, в центрі якого лежить власність стосовно активів, має різну міру ризику. Такий спосіб здійснюється з метою послаблення ризику цілком по підприємству.

Загалом, слід зазначити, що зарубіжний досвід давно засвідчує постійні пошуки інструментів роботи для підприємств в умовах великої кількості ризиків, загроз та невизначеностей. Час від часу на підприємствах постає проблема коливання керівництва між вибором високих прибутків від суперризикових операцій та низьким прибутком від майже безризикових операцій.

Розроблені підприємствами програми діяльності мають бути орієнтовані на стійке управління загрозами в умовах невизначеності. Таким чином, відбуватиметься превентивна підготовка, ідентифікація ризиків та формування прозорості управлінської звітності щодо загроз.

Процес управління загрозами та невизначеністю особливий. Він має відповідати таким вимогам: адаптивність, еджайл, ініціативність, сміливість та відповідальність. Дієве управління невизначеністю буде мати відчутний вплив на пом'якшення її наслідків таким чином:

- по-перше, заохочення відслідковування та спостереження за виявленням розвитком можливих загроз;
- по-друге, декриміналізації;
- по-третє, вичення активних ризиків (постійний моніторинг зовнішньої та внутрішньої ситуації);
- по-четверте, виявлення резервних можливостей (вчасне реагування на ситуації невизначеності);
- по-п'яте, оцінка вірогідного виникнення та міри тиску кожного

поміченого ризику;

- по-шосте, визначення доцільних напрямів дій для зниження можливого значного впливу невизначеності на підприємство;

- по-сьоме, розробки планів, етапів для нівелювання або мінімізації впливу невизначеності, що потребує пом'якшення негативного тиску.

Ідентифікування невизначеності може мати такий змістовний сенс. Ретельне дослідження даних (обсяг запланованих та виконаних робіт, складання комплексних графіків для контролю за діяльністю, бюджетинг, аналіз якості та дефектів в роботі, відстеження тенденцій).

Ідентифікування невизначеності та аналіз інструментів, які будуть для цього використані, включають: інтерв'ю для спроби визначення невизначеності; аналіз куща відмов; історичні дані (провокаційні моменти, компрометуючі матеріали); індивідуальне чи групове міркування експертів.

Певна річ, формувати та постійно підтримувати в просторі всередині підприємства культуру постійної роботи над пошуком потенційних загроз та невизначеності потрібно однозначно. Торування еволюційного шляху через перешкоди невизначеностей означає скеровування свіжих ідей через встановлені етапи тестування та впровадження на практиці. Визнання того, що наступна нова справа підприємства може бути не цілком для традиційною для його діяльності. Це може бути інакший підхід, який допоможе покращити стійкість, швидкість, досвід або запропонувати унікальний вплив.

Отже, умовою стійкої діяльності підприємства в мінливому невизначеному просторі має стати формування системи адаптивного та превентивного управлінського впливу на підприємство, тобто особливої системи управління на основі процесу ідентифікації невизначеності, застосування певних принципів, вибору альтернатив і напрацювання готових рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Економічна характеристика та аналіз діяльності філії «Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці» ДП «Кіровоградський облавтодор»

Мережа автошляхів - це комплекс з доріг, якими користуються всі, хто живе в країні та проїжджає через її територію. Дорожній комплекс країни - це також: інженерні споруди та організації, які обслуговують чи будують дороги.

Війна принесла 973 млрд грн збитків мережі доріг нашої країни. Нагадаємо, що українська інфраструктура все ще залишається жирною ціллю ворога (друге місце після об'єктів військових). Державна мережа шляхів уже суттєво постраждала. Звісно, те, що озвучується в ЗМІ, то лише приблизна вартість утрат, що вдалося поррахувати експертам-аналітикам на підконтрольній нашій державі території. Насправді, ця цифра зростає практично щодня, тому що ракетні обстріли загрожують, як і місяць і два тому, тривають артилерійські удари. Працівники-дорожники мають доступ до проведення обстежувальних робіт тільки після того, як територію звільнять ЗСУ. Тоді фахівці служби (дорожньої) починають діагностику стану українських автодоріг.

Взагалі таких дорожних (інфраструктурних) нищень зазнали п'ятнадцять областей української держави. Певно, що регіони, які знаходяться на прифронтовій та фронтовій лінії, потерпіли дуже сильно, найбільше від інших. Звичайно, для того, щоб напевно (з прийнятною точністю) оцінити шкоду, заподіяну росіянами, наприклад, в Херсонській, Луганській чи Донецькій області, то це треба повністю звільнити тимчасово захоплені окуповані території. За свіжими статистичними даними, в нашій державі поламані понад 25 тис км шляхів, з тієї кількості 8,8 тис км – державні. Також пошкоджено та зруйновано

(частково або критично) 326 шляхопроводів та мостів. Також 140 мостів та інших споруд – на автошляхах державного значення.

Згадаємо довоєнні часи: висока мрія про те, щоб Україна змогла до 2030 року мати такий великий розвиток (соціально-економічний), щоб увійти до пристойних світових рейтингів. Задача ставилася така: будівництво високоамбітних, міцних, широких, якісних доріг, що не гірше, ніж світові зразки. Звісно, що дорожники в забезпеченні цього відіграли прикметну роль.

Одним з підприємств-дорожників у Кропивницькому є філія «Кіровоградська ДЕД», що входить до складу Кіровоградського облавтодору. Ця ділова одиниця працює як відокремлений підрозділ всередині підприємства (дочірнього) «Кіровоградський облавтодор».

Підґрунтя, задля якого створена ця філія, звісно, в тому, щоб поліпшувати справи з автодорогами у нашому місті. Види діяльності, які робить філія, такі: будує дороги, робить їх відновлення, ремонтує та утримує автошляхи, (а також споруди на дорогах, дорожні знаки повертає на місце після їх випадкових падінь). Після якихось стихійних лих (снігопадів, шквальних вітрів чи заметілі), або ДТП дорожники прибирають уламки дерев, чистять полотно від снігу і визволяють машини із снігового полону. Ще одним моментом, про який варто згадати є: філія розвиває промисловість області, бо виробляє будівельні конструкції та різні матеріали. Ще таке треба пригадати. Філія, яку вивчаємо, може робити розробку родовищ будматеріалів, привозити, закуповувати та продавати продукцію (якісь матеріали та бензин і дизель). Досліджувана ділова одиниця може перевозити своїми автомобілями вантажі і пасажирів (робити до війни вони могли і за межі України, зараз – тільки по території нашої).

Окремим напрямом-вектором роботи цієї ділової одиниці є виконання науково-дослідної роботи та надавання людям економіко-інженерно-консультаційні послуги. Хоча в ДЕД роблять це не часто.

Вивчаючи економічні різні джерела, ми побачили, що різні країни уводять в практику різні джерела фінансування для інвестування в свої дороги. У світі є таки цікавий приклад: «користувач платить». Це означає, що фактично за те, щоб

дороги залишалися в цивільному стані платити той, хто їздить по цим дорогам. Збори з користувачів доріг потім використовуються для фінансування сектора. Українська держава зараз зайнята тим, що поступово відновлює мости і дороги. Так, Укравтодор застосовує кілька варіантів відбудови згаданого, у резервній залежності від характеру пошкоджень та безпекової ситуації. По окремим локаціям будуються об'їзні дороги, які прокладаються паралельно до зруйнованого мосту (приклад: Ірпінь, дорога Р-30). Якщо у дорожників з'являється можливість, тоді вони асфальтують об'їзд. До речі, такі об'їзні дороги, зауважимо, мають вагові ліміти. Вони (ці дороги) найбільш придатні для транспорту легкового.

Повернемося до нашої ДЕД. На балансі досліджуваної ділової одиниці є асфальтобетонний завод. Він побудований у селі Куцівка (Новгородківський район. До речі, річний випуск, що продукує цей об'єкт (роблять асфальтобетон та щебінь) -приблизно десять тисяч тон.

Центральні завдання керування підприємствами-дорожниками завжди були такі: забезпечення неперервного руху транспорту (прибирання того, що перекриває дорогу), вимоги законодавства (їх дотримання); роботи по капітальному ремонту, розробка документів по майбутньому розвитку; швидке вирішення проблем на об'єктах будівничих (перебудованих), контроль і аудит робіт, пов'язаних із будівельними проєктами. Але складні часи, які всі ми переживаємо зараз, змусили дорожників-будівельників виробляти нові кейси. Наприклад, робити тимчасові переправи для евакуювання людей поруч з черговим знищеним мостом. Річ у тім, що потік транспорту був дуже великий. Тому біля Гостомеля на дорожній трасі М-07 (йдеться про Київ – Ковель – Ягодин) дорожники побудували додаткову переправу. На даний час ця дорога з'єднує із Києвом такі міста: Буча, Гостомель, Бородянка.

Ще у Київській області полагодили мости вже на дорогах міжнародного значення. Річ у тім, що мости були підірвані практично на початку війни. Йдеться про місто Стоянка (траса М-06 Київ – Чоп). Тоді цей міст зламав плани ворогів оточити столицю.

Звісно, після остаточного визволення північної частини нашої держави від

загарбників-росіян, дорожники зробили на місці підірваного мосту тимчасовий об'їзний шлях та понтонну переправу. Але знову ж таки проїхати по ній міг тільки легковий транспорт, натомість вантажному транспорту доводилося додаткові десятки кілометрів об'їжджати. Ось такі невеселі реалії сьогодення. Нагадаємо, що до початку цинічного вторгнення росії, українська держава в рамках співпраці з Євробанком реконструкції та розвитку (ЄБРР) і Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) наш гігант-Укравтодор на повну силу займався забезпеченням та координуванням втілення в життя двох спільних проєктів. Це масштабні проєкти. Один - «Покращення транспортно-експлуатаційного стану автомобільних доріг на підходах до м. Києва». А другий звучить так: «Розвиток транс'європейської транспортної мережі» [].

Укравтодор увесь 2021 рік проводив роботи з поліпшення безпеки руху. Мова йде про реконструкцію та капремонт. Автомобільний шлях М-12 Стрий – Тернопіль – Кіровоград – Знам'янка. Через місто Вінницю. Це робилося на ділянці км 291+240 – км 332+052. Завершення робіт, маємо зазначити, планувалося на II квартал 2022 року.

До речі, протягом 2021 року наш Укравтодор обнародував закупівлю на проведення робіт з капремонту автодоріг такої траси: Н-26 Чугуїв – Мілове, а також роботи по роботі доріг планувалися на дорозі Т-13-02 КПП «Танюшівка» - Старобільськ – Бахмут. Знаємо, які важкі бої йдуть там з літа. Укравтодор також, окрім цього, провів високоактивні роботи по підготовці до процедури покупки всього необхідного на виконання робіт з капремонту автодороги Р-66. Це все – про дорогу КПП «Демино-Олександрівка» - Сватове – Лисичанськ – Луганськ. Йдеться про компонент ЄІБ.

Ще один важливий момент. У 2021 році Укравтодор зробив роботу по підготовці 58 проєктів офіційних документів, пов'язаних з правотворчістю. Тут говориться про таке: 8 проєктів щодо законів України, 44 проєкти актів КМУ, 6 проєктів це були накази Міністерства інфраструктури.

2.2. Економічна оцінка результатів діяльності філії «Кіровоградська

дорожньо-експлуатаційна дільниця» ДП «Кіровоградський облавтодор»

Результати оцінювання діяльності філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» подані в табл. 2.1. Для цього нами брався бухгалтерський баланс та інша фінансова звітність. Попри війну, у нашій країні триває реформа управління якості у галузі доріг. Про це потрібно сказати.

До речі, Президентом вже підписаний державний бюджет на 2023 рік. Більша частка видатків, які плануються у майбутньому році, що логічно, стосуються нашої оборони та виплат соціальних. Задля того щоб виконати їх у повному обсязі, Україна потребує дружньої фінансової допомоги країн-партнерів і, без заперечень, зростання ВВП. Укравтодор схвалює розраховані урядом ті видатки, які спрямовуватимуться на дороги, зокрема на роботи по відбудові наших автодоріг. Річ у тому, що без сталого та бажано-ефективного функціонування мережі автодоріг України, підвищення ВВП на 4,6%, як прогнозує Кабмін, буде не дуже ймовірним. Уже зараз державне агентство автодоріг проводить активну роботу по очищенню від наслідків бойових дій важливі автодороги держави та вулиці міст, що вже звільнені від окупації.

Отже, щодо досліджуваної в роботі ділової одиниці. Активи, нагадаємо, це все, що в доступі у ділової одиниці для роботи (майно та фінанси). Вони зафіксовані у балансі, документі, який складає бухгалтерія. Зазначимо, що необоротні активи за період з 2017 р. до 2021 р. виросли на 14538 тис. грн. (+89,1%). Можна побачити це в табл. 2.1. Нематеріальні активи впродовж 2017-2021 рр. покращились на 10669 тис. грн. (+147%). Доречно відмітити, що незавершені капітальні інвестиції впродовж 2017-2021 рр. зазнали негативних змін на 1118 тис. грн. (-80,9%). На щастя, Кіровоградщина під час війни виконує роль надійного тилу. І дуже позитивно, що основні засоби ДЕД, яка досліджується в нашій роботі, впродовж 2017-2021 рр. поліпшились на 4986 тис. грн. (+64,9%): первісна вартість, до речі, протягом 2017-2021 рр. підвищилась на 8817 тис. грн. (+62,7%), між іншим, знос техніки ДЕД впродовж 2017-2021 рр. зріс на 3831 тис. грн. (+60%).

Таблиця 2.1

Діагностика активів філії «Кіровоградська ДЕД» ДП «Кіровоградський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» за 2017-2021 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2021 р. від 2017 р.
Необоротні активи, в т.ч.:	16 316	23 321	31 985	31 208	30 854	14 538	189,1
Нематеріальні активи	7 256	10 488	18 850	17 925	17 925	10 669	247,0
Незавершені капітальні інвестиції	1 381	2 175	263	263	263	-1 118	19,1
Основні засоби, в т.ч.:	7 680	10 588	12 872	13 020	12 666	4 986	164,9
первісна вартість	14 067	18 532	21 171	22 156	22 884	8 817	162,7
знос	6 387	7 944	8 299	9 136	10 218	3 831	160,0
Оборотні активи, в т.ч.:	4 615	7 527	11 535	13 369	9 981	5 367	216,3
Виробничі запаси	2 632	5 905	6 984	8 323	4 285	1 653	162,8
Незавершене виробництво	0	0	0	0	1 846	1 846	100,0
Готова продукція	7	0	0	0	0	-7	0,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 011	648	2 713	3 204	2 500	1 489	247,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	20	5	5	5	5	-15	25,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	455	302	838	807	890	435	195,5
Гроші та їх еквіваленти	24	85	515	521	34	10	140,5
Витрати майбутніх періодів	35	0	0	0	0	-35	0,0
Інші оборотні активи	417	388	286	315	227	-190	54,5

Джерело: таблицю побудовано за розрахунками автора (додаток Б)

Оборотні активи продовж 2017-2021 рр. стали більше на 5367 тис. грн. (+116,3%). Виробничі запаси упродовж 2017-2021 рр. зросли на 1653 тис. грн. (+62,8%). Незавершене виробництво впродовж 2017-2021 рр. підвищилось на 1846 тис. грн. (+100%), між іншим, готова продукція упродовж 2017-2021 рр. стала менше на 7 тис. грн. (-100%). Доречно відмітити, що дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги за період 2017-2021 рр.

поліпшилась на 1489 тис. грн. (+147,2%). Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом за період з 2017 р. до 2021 р. знизилась на 15 тис. грн. (-74,6%). Між іншим, інша поточна дебіторська заборгованість продовж 2017-2021 рр. виросла на 435 тис. грн. (+95,5%). Гроші та їх еквіваленти впродовж 2017-2021 рр. збільшилися на 10 тис. грн. (+40,5%). Доречно відмітити, що Витрати майбутніх періодів за період 2017-2021 рр. погіршилися на 35 тис. грн. (-100%). Інші оборотні активи впродовж 2017-2021 рр. знизилися на 190 тис. грн. (-45,5%).

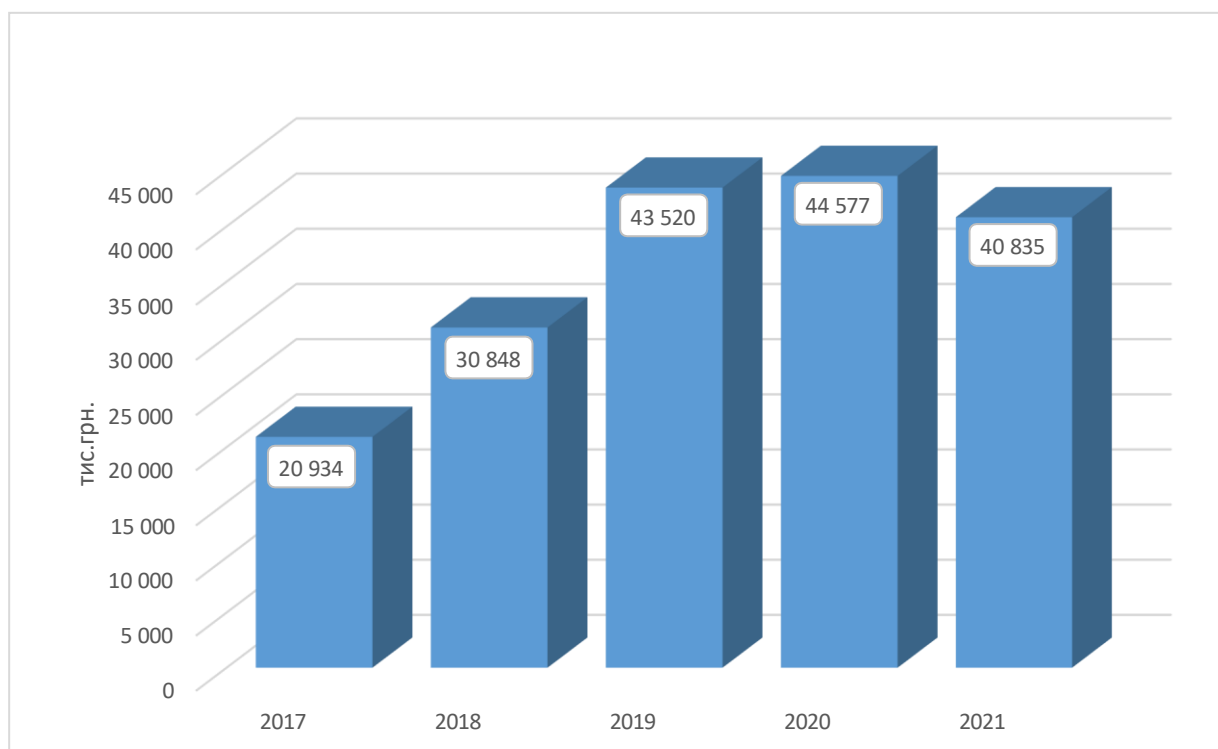


Рис.2.1 Динаміка активів «Кіровоградська ДЕД» ДП «Кіровоградський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» за 2017-2021 рр.

Джерело: рисунок автора

Капітал (центральна категорія економіки) – це, по суті, все, що здатне бізнесу давати дохід. До речі, несправедливо ототожнювати капітал і усякий засіб праці. Якщо звертатися до бухгалтерському обліку, то капітал тут має свій прояв через майно бізнес-одиниці та джерел його набуття. Між іншим, статутний капітал (грошовий фундамент ДЕД) за період 2017-2021 рр. став більше на 1030 тис. грн. (+65,6%) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Дослідження власного капіталу філії «Кіровоградська ДЕД» ДП
«Кіровоградський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»
за 2017-2021 рр.**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2021 р. від 2017 р.
Статутний капітал	1 571	2 600	2 600	2 600	2 600	1 030	165,6
Додатковий капітал	9 932	13 657	22 124	21 199	21 199	11 267	213,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-532	-7 106	-6 999	-6 991	-6 977	-6 445	-1310,5
Власний капітал	10 970	9 151	17 725	16 808	16 822	5 852	153,3

Джерело: таблицю побудовано за розрахунками автора (додаток Б)

Додатковий капітал протягом 2017-2021 рр. підвищився на 11267 тис. грн. (+113,4%). Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) за період 2017-2021 рр. зазнав негативних змін на 6445 тис. грн. (-1410,5%). Структура – рис.2.2. Доречно відмітити, що власний капітал в цілому впродовж 2017-2021 рр. збільшився на 5852 тис. грн. (+53,3%).

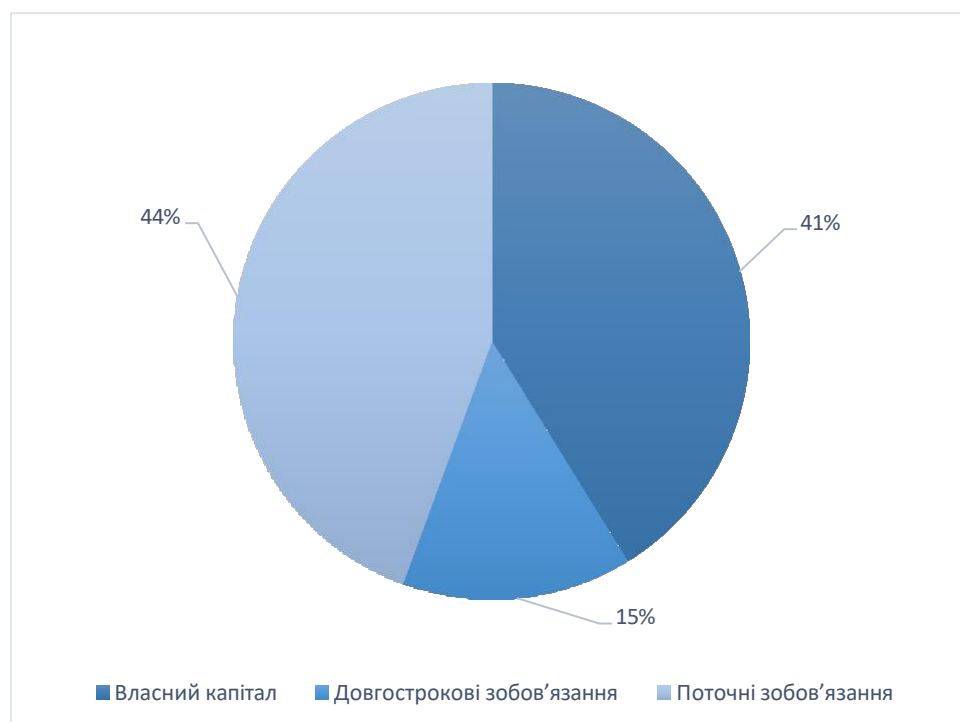


Рис.2.2 Структура пасивів «Кіровоградська ДЕД» ДП «Кіровоградський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» у 2021 р.

Довгострокові зобов'язання за період з 2017 р. до 2021 р. збільшились на 5882 тис. грн. (+100%) за рахунок довгострокових забезпечень.

Таблиця 2.3

**Діагностика зобов'язань філії «Кіровоградська ДЕД» ДП
«Кіровоградський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»
за 2017-2021 рр.**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2021 р. від 2017 р.
Довгострокові зобов'язання	0	4 083	5 588	5 882	5 882	5 882	100,0
Довгострокові забезпечення	0	4 083	5 588	5 882	5 882	5 882	100,0
Поточні зобов'язання	9 964	17 614	20 207	21 887	18 131	8 168	182,0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	835	265	277	229	299	-536	35,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1 164	2 415	2 952	3 745	5 255	4 092	451,7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	636	772	513	835	1 750	1 114	275,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	662	849	702	1 813	5 293	4 631	799,2
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	28	54	51	0	15	-13	53,0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	6 168	11 827	14 997	14 526	4 380	-1 788	71,0
Поточні забезпечення	450	1 332	640	636	872	422	193,6
Інші поточні зобов'язання	21	100	75	103	267	246	1271,4

Джерело: таблицю побудовано за розрахунками автора (додаток Б)

Поточні зобов'язання впродовж 2017-2021 рр. виросли на 8168 тис. грн. (+82%). Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги за період з 2017 р. до 2021 р. знизилась на 536 тис. грн. (-64,2%). Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом впродовж 2017-2021 рр. виросла на 4092 тис. грн. (+351,7%). Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування впродовж 2017-2021 рр. підвищилась на 1114 тис.

грн. (+175,3%). Доречно відмітити, що поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці впродовж 2017-2021 рр. виросла на 4631 тис. грн. (+699,2%). Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами протягом 2017-2021 рр. знизилась на 13 тис. грн. (-47%). Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків впродовж 2017-2021 рр. понизилась на 1788 тис. грн. (-29%). Поточні забезпечення протягом 2017-2021 рр. збільшилися на 422 тис. грн. (+93,6%). Інші поточні зобов'язання впродовж 2017-2021 рр. зросли на 246 тис. грн. (+1171,4%).

Чистий дохід (табл. 2.4) від реалізації продукції за період з 2017 р. до 2021 р. збільшився на 21370 тис. грн. (+82,2%). Собівартість реалізованої продукції впродовж 2017-2021 рр. поліпшилась на 17859 тис. грн. (+70,8%). Валовий прибуток впродовж 2017-2021 рр. збільшився на 3511 тис. грн. (+449,6%). Інші операційні доходи за період 2017-2021 рр. зменшилися на 70 тис. грн. (-48,5%).

Таблиця 2.4

**Дослідження структури та динаміки фінансових результатів філії
«Кіровоградська ДЕД» ДП «Кіровоградський облавтодор» ВАТ «ДАК
«Автомобільні дороги України» за 2017-2021 рр.**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2021 р. від 2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	25 993	45 117	61 744	74 365	47 363	21 370	182,2
Собівартість реалізованої продукції	25 212	42 749	57 495	72 115	43 071	17 859	170,8
Валовий прибуток	781	2 368	4 249	2 250	4 292	3 511	549,6
Інші операційні доходи	144	87	2 033	1 219	74	-70	51,5
Адміністративні витрати	482	1 187	1 417	1 054	1 178	696	244,6
Витрати на збут	9	53	126	95	77	68	828,0
Інші операційні витрати	395	1 122	4 632	2 312	3 081	2 686	780,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	39	93	107	8	30	-9	76,9
Інші доходи	81	122	0	0	0	-81	0,0
Чистий прибуток	120	215	107	8	30	-90	24,9

Джерело: таблицю побудовано за розрахунками автора (додаток Б)

Адміністративні витрати за період з 2017 р. до 2021 р. поліпшились на 696 тис. грн. (+144,6%). Витрати на збут за період з 2017 р. до 2021 р. виросли на 68

тис. грн. (+728%). Інші операційні витрати упродовж 2017-2021 рр. зросли на 2686 тис. грн. (+680,6%). Доречно відмітити, що Фінансовий результат від операційної діяльності упродовж 2017-2021 рр. понизився на 9 тис. грн. (-23,1%). Інші доходи протягом 2017-2021 рр. зазнали негативних змін на 81 тис. грн. (-100%).

Чистий прибуток продовж 2017-2021 рр. скоротився на 90 тис. грн. (-75,1%).

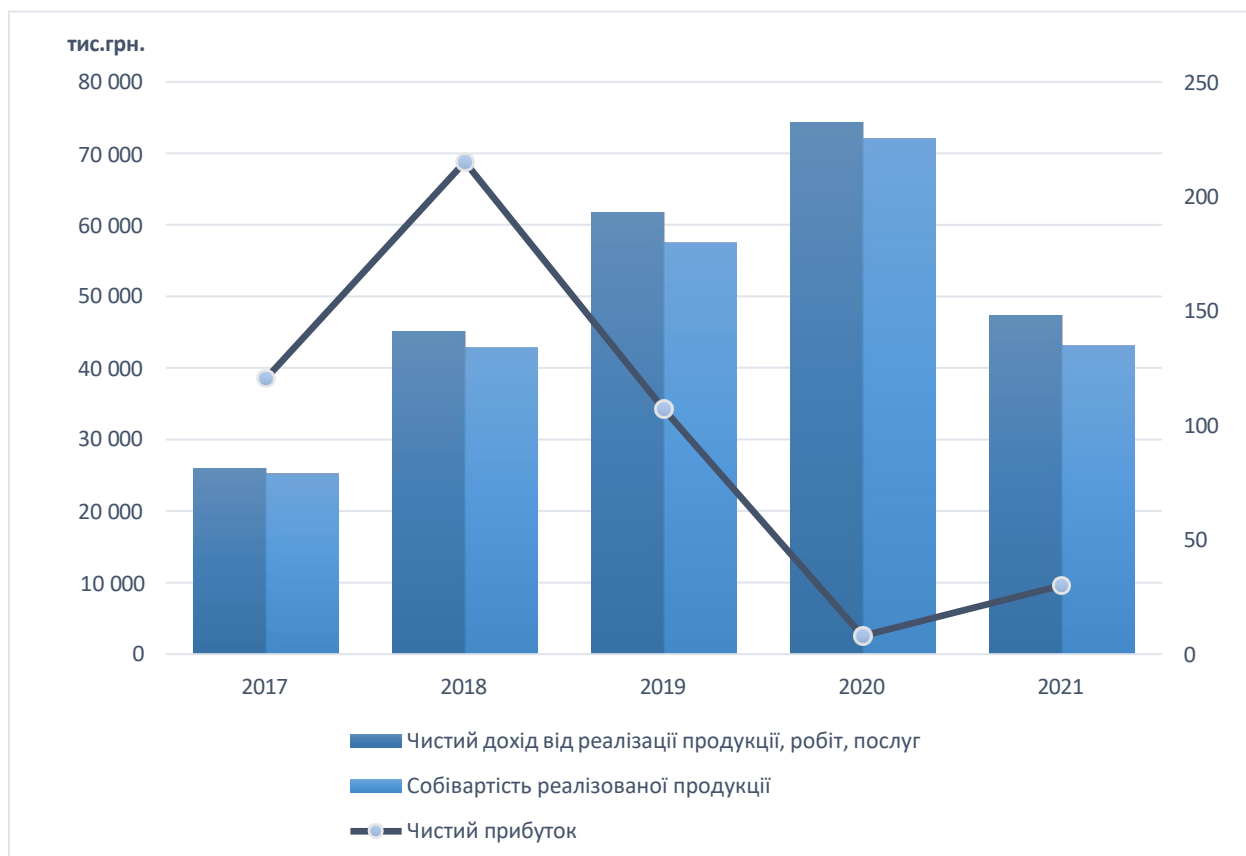


Рис.2.3 Динаміка чистого прибутку «Кіровоградська ДЕД» ДП «Кіровоградський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» за 2017-2021 рр.

Джерело: рисунок автора

Матеріальні затрати (табл 2.5) за період 2017-2021 рр. виросли на 7248 тис. грн. (+50,2%). Доречно відмітити, що у складі собівартості робіт, пов'язаних з дорогами, необхідно показувати всі витрати, що відносяться до того, що формує статті калькулювання собівартості виробничої (дорожніх робіт та різних послуг). Слушно вважати, що це не залежить від джерела їх набуття (порядку утворення

їх первісної (початкової) вартості), в тому числі і вартість безкоштовно одержаних ресурсів матеріальних.

Витрати на оплату праці (зарплата, заохочення та різні премії) за період з 2017 р. до 2021 р. поліпшились на 11166 тис. грн. (+165%). Відрахування на соціальні заходи за період 2017-2021 рр. збільшились на 2454 тис. грн. (+164,9%). Доречно відмітити, що Амортизація протягом 2017-2021 рр. збільшилася на 635 тис. грн. (+229,7%). Інші операційні витрати протягом 2017-2021 рр. виросли на 2306 тис. грн. (+207,4%). Треба також сказати, що всього витрати продовж 2017-2021 рр. зросли на 23809 тис. грн. (+98,9%).

Фактична сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції продовж 2017-2021 рр. збільшилася на 0,08 тис. грн. (+9,2%).

Таблиця 2.5

Аналіз структури та динаміки операційних витрат за економічними елементами філії «Кіровоградська ДЕД» ДП «Кіровоградський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» за 2017-2021 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2021 р. від 2017 р.
Матеріальні затрати	14 429	28 298	42 507	49 768	21 677	7 248	150,2
Витрати на оплату праці	6 767	11 329	12 249	17 354	17 933	11 166	265,0
Відрахування на соціальні заходи	1 489	2 502	2 697	3 817	3 943	2 454	264,9
Амортизація	276	649	493	823	911	635	329,7
Інші операційні витрати	1 112	2 311	3 566	3 659	3 417	2 306	307,4
Разом	24 072	45 089	61 512	75 421	47 881	23 809	198,9
Сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції	0,93	1,00	1,00	1,01	1,01	0,08	109,2

Джерело: таблицю побудовано за розрахунками автора (додаток Б)

Варто сказати, що існує таке поняття, як центр відповідальності. По суті, це організаційна одиниця бізнесу, безпосередній керівник якої повністю відповідає за надані до його розпорядження та відповідальності ресурси. Керівник звітує за досягнуті результати роботи. Поточний ремонт, проєктні роботи – це те, куди йдуть ресурси. А от щодо центру витрат, то тут слушно

підкреслити, що це той центр відповідальності, керівник якого перевіряє, тримає на контролі витрати (виробництва, тобто роботи, заплановані щодо доріг) з метою управління ними. Слушно зауважити, що європейська практика на підприємствах по обслуговуванню та будівельним роботам на дорогах така: підприємці мають абсолютне право автономно встановлювати методи заохочення (винагороди) працівників, вони розробляють і реалізують усякі форми і системи зарплати, види грошових стимулювань (премій) та інших виплат. І використовувати рекомендації та методичні поради державних органів для них не обов'язково.

2.3. Аналіз стійкості діяльності підприємства в умовах невизначеності за методом коефіцієнтів

Підприємство щодня відбиває атаки ззовні, від економічного простору регіону, країни та міжнародного бізнес-середовища, тому перш ніж вирішувати якесь виробниче питання, важливо завчасно оцінити невизначеність і перешкоди на шляху досягнення його цілей. Тому дуже потрібне проактивне мислення керівництва підприємства і приймання виважених рішень. Стійкість підприємства є категорією економічною і відображає правильність управлінських рішень через показники наслідків діяльності підприємства.

Певна річ, основні функції експертизи ліквідності бізнес-одиниць, зазвичай, зводяться до такого: визначення співвіднесення із цільовими параметрами і доступними можливостям, а окрім цього ще виявлення тенденцій, певних локальних змін та їх сили, впливу чинників на ці зміни; детермінування різних відхилень від норм, деформацій структури, диспропорцій, потенціалу появи несприятливих і ризикових подій, їх сили та динаміки, а також чинників впливових; виявлення резервів та шансів на зміну та розвиток ліквідності, а також здатності бізнес-одиниці вчасно платити за своїми боргами та зобов'язаннями, усвідомлення спектру факторів, які можна регулювати

власними силами, перевірка виконання управлінських рішень, що були прийняті до цього.

Коефіцієнт покриття (табл. 2.6) протягом 2017-2021 рр. виріс на 0,09 (+18,9%) з 0,46 у 2017 р. до 0,55 у 2021 р. Доречно відмітити, що коефіцієнт швидкої ліквідності продовж 2017-2021 рр. виріс на 0,01 (+7,2%) з 0,2 у 2017 р. до 0,21 у 2021 р. Треба також сказати, що показник абсолютної ліквідності за період 2017-2021 рр. погіршився на 0,001 (-6,2%) з 0,002 у 2017 р. до 0,002 у 2021 р. Слушно зауважити, що результат чистого (оборотного) капіталу за період з 2017 р. до 2021 р. зазнав негативних змін на 2801 тис. грн. (-252,4%).

Таблиця 2.6

**Діагностика показників ліквідності філії «Кіровоградська ДЕД» ДП
«Кіровоградський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»
за 2017-2021 рр.**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютн е відхиленн я 2021 р. від 2017 р.	Відносне відхиленн я 2021 р. від 2017 р.
Коефіцієнт покриття	0,46	0,43	0,57	0,61	0,55	0,09	118,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,20	0,09	0,23	0,23	0,21	0,01	107,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,002	0,005	0,025	0,024	0,002	-0,001	93,8
Чистий оборотний капітал	-5 349	-10 087	-8 672	-8 518	-8 150	-2 801	-152,4

Джерело: таблицю побудовано за розрахунками автора (додаток Б)

Таке особливе поняття, як ділова активність, теж потрібно досліджувати. Поняття є комплексним, воно означає увесь набір зусиль по недопущенню простоїв (техніки, обладнання), зменшенню тривалості циклу комерції, забезпечення злагодженої роботи ділової одиниці у цілому.

Результат оборотності активів (табл. 2.7) за період з 2017 р. до 2021 р. погіршився на 0,08 (-6,6%) з 1,24 у 2017 р. до 1,16 у 2021 р. Слушно зауважити,

що показник оборотності запасів впродовж 2017-2021 рр. погіршився на 2,12 (-21,6%) з 9,85 у 2017 р. до 7,73 у 2021 р. До речі, показник оборотності дебіторської заборгованості впродовж 2017-2021 рр. погіршився на 4,13 (-23,9%) з 17,31 у 2017 р. до 13,18 у 2021 р.

Дані, що характеризують оборотність кредиторської заборгованості, до речі, увесь період 2017-2021 рр. став менше на 4,06 (-52%) з 7,82 у 2017 р. до 3,76 у 2021 р. Слушно зауважити, що коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом 2017-2021 рр. поліпшився на 0,45 (+18,8%) з 2,37 у 2017 р. до 2,82 у 2021 р. Коефіцієнт оборотності техніки (основних засобів) впродовж 2017-2021 рр. виріс на 0,35 (+10,5%) з 3,38 у 2017 р. до 3,74 у 2021 р.

Таблиця 2.7

Діагностика показників ділової активності філії «Кіровоградська ДЕД» ДП «Кіровоградський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» за 2017-2021 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2021 р. від 2017 р.
Показник оборотності активів	1,24	1,46	1,42	1,67	1,16	-0,08	93,4
Показник оборотності запасів	9,85	7,64	8,84	8,93	7,73	-2,12	78,4
Показник дебіторської заборгованості	17,31	39,13	16,45	17,65	13,18	-4,13	76,1
Показник Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,82	10,36	13,74	11,23	3,76	-4,06	48,0
Показник Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,37	4,93	3,48	4,42	2,82	0,45	118,8
Показник коефіцієнт оборотності основних засобів	3,38	4,26	4,80	5,71	3,74	0,35	110,5

Джерело: таблицю побудовано за розрахунками автора (додаток Б)

Стійкість зростання бізнес-одиниці і безперервності її роботи уособлюють показники стійкості. Мова йде про стійкість фінансову. В принципі, вона є головним компонентом стійкості ділової одиниці взагалі. Так, показник співвідношення по ДЕД залучених і коштів своїх продовж 2017-2021 рр. підвищився на 0,52 (+57,2%) з 0,91 у 2017 р. до 1,43 у 2021 р. (табл. 2.8).

Стан ДЕД та її ресурсів зазнає впливу різних чинників, перманентні фінансові кризи їх посилюють. І тут слушно зауважити, що коефіцієнт автономії (платоспроможності) за період 2017-2021 рр. зазнав негативних змін на 0,11 (-21,4%) з 0,52 у 2017 р. до 0,41 у 2021 р.

Показник, по даним ДЕД, маневреності власних коштів продовж 2017-2021 рр. скоротився на 0,35 (-271,2%) з -0,49 у 2017 р. до -0,83 у 2021 р.

Таблиця 2.8

**Дослідження показників фінансової стійкості філії «Кіровоградська ДЕД»
ДП «Кіровоградський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги
України» за 2017-2021 рр.**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2021 р. від 2017 р.
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,91	2,37	1,46	1,65	1,43	0,52	157,17
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	0,52	0,30	0,41	0,38	0,41	-0,11	78,61
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,49	-1,55	-0,80	-0,86	-0,83	-0,35	-171,18

Джерело: таблицю побудовано за розрахунками автора (додаток Б)

Рентабельність – відносний (тому що розраховується у відсотковому вираженні або у коефіцієнті) і дуже важливий показник ефективності ДЕД. Складно зробити висновок по справах ДЕД, тільки дивлячись на її прибуток. Рентабельність активів на ДЕД така: протягом 2017-2021 рр. показник зазнав негативних змін на 0,005 (-87,8%) з 0,006 у 2017 р. до 0,001 у 2021 р. (табл. 2.9).

Можна, до речі, оцінювати і показник операційної рентабельності, активів, безпосередньої функціональної діяльності

До речі, високий рівень рентабельності, правду кажучи, є головним показником ефективної роботи суб'єкта економіки. Коефіцієнт рентабельності по стану справ в ДЕД, точніше, власного капіталу впродовж 2017-2021 рр. знизився на 0,009 (-83,8%) з 0,011 у 2017 р. до 0,002 у 2021 р.

Слушно зауважити, що, до прикладу, коефіцієнт рентабельності діяльності ДЕД впродовж 2017-2021 рр. скоротився на 0,004 (-87,3%) з 0,005 у 2017 р. до 0,001 у 2021 р.

Коефіцієнт рентабельності основних засобів продовж 2017-2021 рр. скоротився на 0,013 (-85,2%) з 0,016 у 2017 р. до 0,002 у 2021 р.

Таблиця 2.9

Дані рентабельності філії «Кіровоградська ДЕД» ДП «Кіровоградський обласний автодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» за 2017-2021 рр.

Дані	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2021 р. від 2017 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,006	0,007	0,002	0,000	0,001	-0,005	12,2
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,011	0,023	0,006	0,000	0,002	-0,009	16,2
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,005	0,005	0,002	0,000	0,001	-0,004	12,7
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,016	0,020	0,008	0,001	0,002	-0,013	14,8

Джерело: таблицю побудовано за розрахунками автора (додаток Б)

Отже, слушно зауважити, що для удосконалення управління цим дорожнім підприємством - ДЕД потрібно розроблювати додаткові заходи по нівелюванню невизначеності, яка приходить ззовні. Центри витрат підприємства сформовані,

показники свідчать про невисоку рентабельність, платоспроможність на не дуже високому, але стабільному рівні, маневреність є від'ємною. Аналіз, проведений в цьому розділі кваліфікаційної роботи, обмежується 2021 роком, тому що звітність ДЕД за 2022 рік на момент проведення досліджень в цій роботі, перебуває на етапі формування. Тому, звичайно, у нас немає об'єктивних аргументів, щоб точно зробити висновок про роботу підприємства (ДЕД) в умовах війни. Але можна допустити, що вона не покращилася. Запропоновані рекомендації щодо можливого послаблення дії невизначеності середовища діяльності ДЕД викладемо в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Інструменти адаптації підприємства до умов невизначеності

Стійкість підприємства в умовах невизначеності забезпечується через його адаптацію до зовнішнього оточення за рахунок пошуку і включення власних потенцій. Ніхто нікому не може обіцяти безпеку в умовах війни.

Світ готує українській економіці багато несподіванок в майбутньому. Та при наявності налагодженого стратегування і орієнтації на стійкий розвиток, а також правильного мислення та знань про всі категорії та процеси суб'єкта економіки в змозі стрімко адаптуватися до вимог і буде спроможна показати себе у вирашному світлі. Ось п'ять основних кроків.

Перший крок. Проведення глибокого аудиту бізнес-процесів, де фінансова складова є тільки частиною, (безумовно, важливою) загальної картини. Доцільним є залучення до цього процесу представників різних напрямів (обліковців, інженерів, водіїв, робітників з ремонту).

Другий крок. Окреслення проблеми та цілей. Той факт, що рішення про рух у простір сталого розвитку не ухвалюється однією особою (лідером колективу) одноосібно, потрібно прийняти. Також варто визначити, що для підприємства (в даному випадку ДЕД) означає «стійкість». Потрібно обміркувати, чи сходиться розуміння у головних драйверів змін (керівників підрозділів, ключових працівників колективу), що вже зроблено в цьому плані та який на виході результат. Правильність постановки запитань – понад усе.

Третій крок. Визначення місії та цінностей. Від чіткості формулювання місії залежить і виконання стратегії в умовах невизначеності. Місія має відповідати на такі 5 запитань: Хто? Що? Де? Коли? Чому? Вкрай важливо пам'ятати, що магістральне завдання полягає у допомозі підприємству (ДЕД) розвиватися синхронно з ринком, із зовнішнім оточенням і використовувати

усі (навіть не помітні на перший погляд) наявні ресурси, а не включати інноваційні експерименти, які все зруйнують.

Четвертий крок. Перехід до стратегії. При розробці плану дій сталого розвитку за наявності купи невизначеностей, безапеляційно важливо пам'ятати, що працювати прибутково – це головний пріоритет для підприємства. Розумно вибудована стратегія саме і покликана допомогти збільшенню капіталізації. До речі, завжди існує пара-трійка стратегій для галузі кожного окремого підприємства, які цілком спроможні піднести на вищий рівень операційну ефективність. Одночасно потрібне підвищення внутрішньої цінності підприємства для його співробітників.

П'ятий крок. Завжди корисно пам'ятати про відповідальність та результати. Старт реалізації плану по подоланню невизначеності повинен супроводжуватися постійним контролем відповідності дій, що робить підприємство його місії. Якщо підприємство має на меті скласти звіт про діяльність на базі міжнародних стандартів (це питання потрібно досліджувати глибше, оскільки євроінтеграційні перспективи стають все більш реальними), то для початку топ-менеджменту підприємства корисно навчитися правильним підходам до збору та оцінки наявних результатів.

Управління в режимі невизначеності потребує розвинутої гнучкості мислення керівника головного офісу, керівників структурних підрозділів, усіх, хто приймає рішення.

Часто, володіючи багатьма необхідних скілами, при зіткненні зі шаленими змінами і необхідністю тут же приймати рішення очільники бізнесів впадають у паніку. Вони постають перед стіною, як треба перелізти, а тому необхідно змінити власний спосіб мислення, набути більшої «комплексності». Для досягнення цієї мети варто спробувати наступне.

1. Витримати паузу, щоби прискоритися. Призупинення активності при збереженні залученості в коло робіт — цей парадоксальний крок топ-менеджери можуть використовувати, щоби створити простір для більш просвітленого судження, оригінального міркування і швидких, націлених на

результат дій.

2. Корисне невігластво. Достойні ідеї можуть виринати на поверхню нізвідки, конкуренти можуть увійти до орбіти підприємства із суміжних галузей, а унікальний технологічний продукт цілком спроможний змінити бізнес кардинально. У нових реаліях вкрай потрібно слухати і думати з точки зору дилетанта. Саме так людство завдячує появі оригінальних, несподіваних ініціатив. Іноді невпевненість - супер-інструмент для прийняття вердикту.

3. Радикальне переформулювання питання. Постановка складних питань стає на допомогу розблокуванню роками складеної ментальної моделі. Оригінальність та інноваційність допомагають долати невизначеність.

4. Спрямування вектора, а не задавання кінцевої точки. У надскладних системах резолюції не часто бувають простими. Врешті, замість роздавання безапеляційних вказівок своїй команді у вигляді алгоритму переходу від однієї точки до іншої, має сенс рухатися разом із нею у спільному напрямку. Доцільно йти і вести команду з цілісним баченням, а не просто у напрямку визначеної мети.

5. Тестування рішень. Стрімкі та маловитратні поразки можуть запобігти масштабним та дорогим фіаско - цей фундаментальний камінь, на якому тримається ідея Кремнієвої долини (звучить, можливо не зовсім реально) слухний для будь-якого підприємства.

Загалом, невизначеність, на наш погляд, це усвідомлення реальності того, що нестача інформації існує об'єктивно. Знань про поточні події чи результати, які підприємство матиме в майбутньому – завжди не вистачатиме. Звісно, тому адаптуватися до такої невідворотної ситуації невизначеності потрібно. Мета адаптації до невизначеності полягає в пошуку самих ефективних варіантів ухвали і виконання рішень, що будуть забезпечувати функціонування і розвиток бізнес-одиниці в складному середовищі. Центральними завданнями управління адаптацією підприємства до невідомості і невизначеності є реалізація функціонування і стійкого розвитку бізнес-одиниці, на основі формування якісної методології, створення процесу

адаптаційного управління, генерування теоретичних і практичних підходів до реалізації управління стосовно, перш за все, стабілізації стану бізнес-одиниці у високоризикованому складному, крихкому середовищі, оцінки моделі управління адаптивністю. Адаптивні системи діють на основі таких принципів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Принципи адаптації бізнес-одиниці до невизначеності

Принцип	Сутність принципу
відповідності керуючої і підпорядкованої керуванню підсистем	передбачає, що такі параметри як багатоманітність та ускладненість, повинні мати узгодженість між керуючою системою і управлінським об'єктом (об'єктом впливу). Управлінські системи, призначені для адаптування суб'єкта економіки, не використовують у своїй діяльності якогось уніфікованого постійного закону або визнаного усіма способу управління
двоїстого (дуального) характеру управління	З однієї сторони, керуючий вплив призначається безпосередньо для того, щоб результативно управляти об'єктом, з іншої сторони – для експертизи його характеристик та особливостей з метою майбутніх керуючих якісніших та дієвіших впливів
фідбеку	Фідбек потрібен для вимірювання унікальностей керованого об'єкта і подальшого формулювання реакцій, що виражаються в майбутніх керуючих впливах

Джерело: складено автором за []

Як правило, конфлікти, які супроводжують усі без винятку колективи,

сильно шкодять введенню адаптаційних змін. Самі по собі зміни - це стрес для організації і кожного її співробітника. Наукою напрацьовані певні інструменти для пом'якшення різних виникаючих суперечностей. Наводимо дороговказ для вирішення конфліктних ситуацій на роботі.

Певна річ, конфлікт у виробничому середовищі може стати з будь-яких причин і в різних формах. Яким би складновирішуваним не було питання, завжди є можливість обійтися малими втратами. Для гармонійного вирішення конфліктних ситуацій в практиці управління є напрацьовані інструменти.

1. Прийняття факту існування конфлікту. Коли на горизонті виринає суперечка, не слід уникати її та робити вигляд, що її немає. Реальність така: з часом напруга наростатиме, а конфлікт тільки виросте в розмірах. Треба розібратися з проблемами і зробити це негайно, до того, як вони переростуть у протистояння і стануть частиною робочого клімату.

2. Обговорення ситуації. People - менеджеру варто зібрати команду на регламентовану зустріч, в межах якої кожен може озвучити гострі моменти і бути почутим опонентом. Потрібно слідкувати за тим, щоб не сфокусувати увагу виключно на одному колесі. Якщо учасників конфліктної ситуації декілька, вони всі без винятку мають отримати можливість пояснити свою позицію.

3. Пошук точки згоди. У конфлікті акцент завжди палає на розбіжностях, але розв'язання його можливе лише за умов віднайдення спільних точок дотику. Корисно співрозмовників повернути на конструктив, а також долучити можливості емоційного інтелекту, щоб побачити ситуацію очима іншої людини.

4. Неупередженість. При вирішенні робочих непорозумінь лідер команди має зайняти позицію рефері. Певна річ, складно не стати на бік одного з колег, але слід пам'ятати, що потрібно допомогти колегам вирішити проблеми. З метою недопущення ситуації заглиблення колег в емоції і образи, треба делікатно стежити за темою і повертати її у конструктивне русло. Також слід сформулювати поради щодо майбутніх дій.

5. Швидкість та невідворотність закриття теми конфлікту. Будь-який конфлікт повинен бути повністю вичерпаний чітким і остаточним рішенням. Певно, слід переконатись, що непорозуміння зведені нанівець і до цього питання команда повертатися не буде. Невирішені суперечливі ситуації обов'язково ведуть до виверження невдоволення і гальмують розвиток підприємства, тому яким би неприємним не здавався хід їх вирішення, необхідно придушити їх у зародку.

Для оцінювання невизначеності практика напрацювала детерміновані, об'єктивно-статистичні та інші інструменти. Застосування якогось певного методу (аналізу невизначеної ситуації, статистичних моделей і методів,) для роботи керівника за умов невизначеності дають змогу адекватно відобразити якісь види даних. Часто виходить так, що інформація інших типів залишається поза увагою аналітика. Не всю інформацію можна здобути. Тож, з погляду невизначеності, роботу керівника потрібно вибудовувати на ґрунті різних формальних підходів (детерміновані, статистичні, імовірнісні, нечіткі). Саме вивчення кількісних характеристик, отриманих за допомогою спектру формальних методів (об'єктивних цифр, суб'єктивних думок та експертних умовиводів).

Каверзні карколомні зміни, які вриваються ззовні, стимулюють вироблення інакших методів до управління бізнес-єдиницями. Висновок робимо такий: необхідно включати інструменти адаптивно-стратегічного управління. Цинічна кривава війна, яку веде росія проти України оголила багато проблем і протиріч і показала такі різноспрямовані вектори руху світу до розвитку, що відразу нових підходів до адаптації до цього складно уявити. Проте війна позначила і нові конфігурації в оцінюванні тісного взаємозв'язку міжнародних, глобально-економічних, політичних, та соціальних, гуманітарних процесів. Варто зазначити, що брак уваги до дослідження непередбачуваності та невизначеності зовнішнього середовища майже стовідсотково заводить підприємство у кризову ситуацію. Тож, якщо підприємство не має внутрішніх потенцій до адекватного та безперебійного

реагування на зовнішні впливи, а, окремо слід сказати про виключно складні впливи екстремального характеру, то підприємство однозначно опиниться у ситуації протиріччя з екосистемою довкола.

До речі, сучасний інструмент, який дозволяє вивести підприємство на нові рубежі розвитку – нетворкінг, тобто мистецтво (чи наука) вибудовувати корисні, з точки зору ділової активності, зв'язки.

Хороша мережа комунікацій та зв'язків допомагає одержати успіх. Проте зустрічаються декілька хибних висновків, які заважають в цьому.

Хибність 1. Нетворкінг - це безсенсова справа. Все будується на тому, щоб напрацювати контакти, вивершити свою мережу. Більшість індивідуумів підходять до питання без конкретної підготовки. Вони реагують на прямі запити або спілкуються з оточуючими людьми лише, коли в цьому постає потреба. Залучення представників спільнот, яких ви назвете для себе стратегічно важливими, принесе з більшою ймовірністю більший виграш.

Хибність 2. Люди або мають реальну схильність вибудовувати мости для спілкування або ні, і це не можна порушити. Багато хто дотримується думки, що до нетворкінгу частіше легкосхильні екстраверти, натомість він суперечить внутрішній натурі інтровертів. Якщо люди відчувають, що у них відсутній цей вроджений талант, тоді вони не роблять це взагалі, тому що не сподіваються, що будь-які зусилля призведуть до бажаного результату. Але, заради справедливості скажемо, що нетворкінг - це навичка, яку можливо і потрібно розвивати.

Хибність 3. Відносини повинні творитися природним шляхом. Деякі люди переконані, що відносини повинні будуватися і рости спонтанно, поміж людей, які природно приваблюють один одного на підсвідомому рівні. Працювати над відносинами, маючи на меті якусь стратегію, на їхню думку, суперечливо для людського єства та неетично. Проте самотійно, ясна річ, формуються і підтримуються відносини з оточенням, що відповідає нам по духу. Такі пасивні та інфантильні мережі ніколи не сформують широту і багатобарв'я варіантів, які необхідні для розвитку і розуміння навколишнього

простору, обрання правильного варіанта рішення та залучення людей, які мають особливі думки та ідеї. Тому розвиток професійних мереж є безальтернативним.

До речі, здатність підприємства до виживання в діловому середовищі оцінюється адаптаційним потенціалом щодо змін на всіх рівнях економічного простору – у світовій економіці, країні, галузі, регіоні, місті, районі, громаді. Тому в різних управлінських концепціях, які акцентують увагу на необхідності змін, представлений, перспективний загалом, підхід до осмислення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Тут на перший план виходить вміння керівництва мислити швидко, адаптивно та на перспективу. Розумне планування діяльності стає в нагоді. В умовах економічної та політичної невизначеності роль планування стає більш значущою, особливо з погляду прогнозування умов та ретельного опрацювання можливих ризиків у діяльності підприємства. План дозволяє забезпечити основу та керівництво для прийняття ефективних управлінських рішень.

Невизначеність є практично у всіх рішеннях, що приймаються сучасними підприємствами. Проте в окремих випадках невизначеність настільки незначна, що не потребує особливої уваги, і управлінські рішення зазвичай приймаються на основі особистого досвіду (інтуїції) менеджера, за допомогою використання евристичних методів. Якщо ж рівень невизначеності дуже великий, тоді підприємство стикається з тим, що потрібно продовжувати свою діяльність в умовах високоризикованого жорсткого середовища, оскільки потенційні наслідки недолугих управлінських прийнятих рішень можуть бути значними.

На наш погляд, своєчасне виявлення того, що настання обставин, що призведуть до кризового стану, неминуче (наприклад, загроза блекауту озвучувалась раніше і бізнесмени змогли підготуватися, придбати генератори) та вчасне включення превентивних заходів стосовно попередження кризи, є центральним завданням адаптаційно-орієнтованого управління. Створення

превентивних заходів на підприємстві має відбуватись на підґрунті використання комплексу ідентифікованих, інструментів можливостей за вирішальними напрямками діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сукупність заходів превентивно-адаптивного управління

№	Сфера впливу	Змістовне наповнення
1	виробничої діяльності	- розумне та вчасне планування бізнес-діяльності в різних часових проміжках (коротко-, середньо- та довгостроковому періодах); - визначення інакших майбутніх ринків для підприємства; - розробка нових матеріалів для будівництва, розмітки дороги тощо; - можливість диверсифікації своїх робіт; - розробка варіативних шляхів стратегування підприємства в умовах несприятливої (песимістичної) прогнозованої діяльності;
2	функціонал діяльності	- переведенні процесів управління на адаптивно-превентивні технології; - уведення принципів обережного підходу до витрачання ресурсів; - реалізація засобів з реіндустріалізації;
3	сфера управління	- формування умов для поліпшення; - уведення ефективних інструментів новітньої мотивації праці; - залучення творчого потенціалу талантів; - запровадження тотального обміну знаннями.

Джерело: розроблено автором

Інспектуючи зазначені заходи, необхідно наголосити на двох першочергових напрямках, які постійно мають бути присутні в усіх сферах

адаптивно-превентивного управління: безупинне впровадження інновацій і активна діяльність кризового підрозділу. Безупинне впровадження інновацій в адаптивно-превентивному управлінні - це один з необхідних елементів системи ефективного функціонування сучасного підприємства. Магістральною метою інновацій в адаптивно-превентивному управлінні є створення системи, орієнтованої на заходи попередження (превентивні) можливих криз. Серед найбільш цінних форм таких інновацій на досліджуваному об'єкті нашої роботи можна виділити:

- уведення постійного удосконалення функціонування електронного документообігу;
- задіяння до поліпшення усіх бізнес-процесів;
- управління накопиченням та використанням внутрішньоорганізаційних знань та інформації;
- застосування інструментів постійного діалогу та фідбеку із зовнішнім середовищем.

На наш погляд, в умовах небаченої донині невизначеності важливий не сам план адаптивно-превентивних заходів як фінішної точка зусиль топменеджерів, а постійний процес планування, що визначає цілісну концепцію, комплексне уявлення про загрози, кризу, ризики та наявність резервних ресурсів для готовності до неприємної ситуації. Планування в за таких обставин дає усвідомлення факту руху траєкторії підприємства у правильному напрямку та дає упевненість, що підприємства має план «А» і план «Б» (варіанти диверсифікованих рішень). Як не парадоксально, на практиці діловій одиниці (підприємству) в економіці легше змінювати готовий план (навіть із настанням складних ситуацій), ніж не мати його зовсім. Тому вимогою до складання плану є гнучкість для адаптації залежно від трансформацій ситуації.

Абсолютної впевненості в тому, що кризових явищ у роботі підприємства не виникне, ніколи не можна, тому воно працює не в ідеальній системі. Але потенційним кризовим явищам можна і потрібно протистояти.

Тому розпізнавання і діагностування ознак кризи має бути якомога раннім. Це вбереже підприємство від масштабних збитків.

Створення культури адаптивності є ядром адаптивно-превентивного управління. Адаптивність важлива - це факт. Тим паче сьогодні, коли мінливість подій відбувається з супершвидкістю. Поради для допомоги розвитку культури адаптивності на підприємстві, на наш погляд, можуть бути наступними.

1. Доцільно ділитися візією завчасно і якомога частіше. Регулярне доведення інформації до команди про візію організації є серйозним пазлом адаптивної культури. Говорити про візію варто, не дивлячись на те, що стовідсотково майбутнє є невизначеним. Колектив цінуватиме такі речі, а невизначеність можна буде зменшити.

2. Brainstorm як норма. Це правило означає, що адаптивність, в принципі, залежить від творчого потенціалу (інтелекту, сміливості, готовності брати відповідальні за ініційовані ідеї) команди. При цьому одним із найефективніших способів, що розвивають креативність, є безупинні мозкові штурми. До речі, організація сміливих дискусій дозволяє забезпечити відкритість, що так необхідна для включення нових рішень і послаблення невизначеності середовища.

3. Прийняття рішень корисно децентралізувати. Цілком ясно, що вирішальне слово у заключному етапі прийняття рішень залишається за бізнес-босом команди. Але вся команда (кожен її учасник) повинна упевнено мати право голосу. І бути обізнаною в тому, що відбувається в середині компанії, що притлумлює невизначеність. Таким чином, децентралізація прийняття управлінських рішень сприяє тому, щоб люди ділилися своїми цікавими ідеями. Це, своєю чергою, може включити додаткове прискорення у бізнесі, додати йому гнучкості та оперативності. Все це потрібно для вироблення відповідних реакцій на зміни, які відбуваються на ринку.

4. Прийняття невдачі. Страх перед поразкою уводить в ступор і не дає впроваджувати інновації на підприємстві та адаптуватися до вимог часу і

послаблювати невизначеності. В цьому зв'язку слушно прийняти факт, що неприємності трапляються завжди, і переконатися, що учасники команди мотивовані вчитися на тих ініціативах, які не відповідають очікуванням. Це не зупиняє їх.

5. Зміна варті. Бажання, яке є у лідера, що стосується створення культури і середовища адаптивності, означає, що учасники команди також мають бути адаптивними (гнучкими, інноваційними, творчими, зі швидкою реакцією, сміливими). Включення гнучкості в поле обов'язків членів команди допоможуть підприємству побачити нові перспективи. Кожне завдання та обов'язок працівника має супроводжуватися дозволом сміливо творити зміни. Люди повинні усвідомлювати та відчувати підтримку і впевненість у тому, що їхня роль у колективі в майбутньому буде змінена. Такий стан справ не матиме жодного значення для результативності. Тобто звільнення у разі невдачі людині не загрожуватиме.

Окремим важливим моментом, на якому хочеться зупинитися, є цифровізація бізнес-процесів підприємства. Автоматизація основних (для дорожнього підприємства – будівництво, реконструкція дороги, ямковий та капітальний ремонт, нанесення розмітки), допоміжних (забезпечуючих основний процес), а також бізнес-процесів управління, з метою їх оптимізації та забезпечення результативної успішної конкурентної діяльності. Цифровізація повинна охоплювати діяльність підприємства повністю. Фокусування на операційній стабільності (перенесення всіх ІТ-процесів до хмари) – цілком по силам підприємству. Технології цифровізації, до речі, дозволяють сформулювати максимально персоналізовану взаємодію. Цифрові канали комунікацій, омніканальність, роботизація та штучний інтелект – сьогодні це реальність. Бізнес активно застосовує в роботі сучасні мобільні пристрої. Готові набори рішень дозволяють економити ресурси (передусім, час) на вирішення завдань. Різноманітні програми, додатки та конектори здатні оптимізувати роботу підприємства із найменшими витратами часу на їхнє введення та адаптацію. Варто зазначити, що без цифровізації неможливо

стати the best of the best. Світові практики засвідчують, що провідні компанії постійно оновлюються і втілюють стратегії діджитал-перетворень в життя і прагнуть співпрацювати з партнерами, які відповідають їхньому рівню розвитку та поділяють їхні цінності. Для збереження лояльності споживачів, нарощення нової аудиторії партнерів і клієнтів та покращувати бізнес-результати, досліджуване підприємство має обрати шлях активної цифрової трансформації.

Отже, механізм адаптації має вибудовуватися на певних правилах:

По-перше, системність (вимога до акумулювання, структурування та аналізу всіх елементів і підсистем на основі взаємозв'язку та взаємовпливу). Отже, весь механізм адаптивно-превентивного управління повинен діяти як єдине ціле.

По-друге, керованість. Механізм параметричної адаптації є набором ієрархічних зв'язків, які забезпечують керованість

По-третє, адекватність, тобто відповідність механізму адаптивно-превентивного управління стану підприємства та його оргструктурі.

По-четверте, безперервність розвитку, що означає узгодженість розвитку підходів до адаптивно-превентивного управління із розвитком технологічної, виробничо-організаційної, управлінсько-мотивуючої, інноваційної підсистем підприємства. Механізм повинен ініціювати та реалізовувати зміни у всіх цих сферах без виключення

По-п'яте, міжсистемна та всерединісистемна сумісність. Механізм адаптивно-превентивного управління має містити підсистему управління, що діє спільно з супутніми підсистемами керування підприємством.

Слушно зауважити, що в рамках адаптивно-превентивного механізму управління має постійно здійснюватися контроль за фазами адаптації, для цього потрібно спиратися на сформовану базу нормативних документів і розпоряджень.

3.2. Напрями підвищення стійкості функціонування підприємства в умовах невизначеності

Існує набір різноманітних факторів середовища, які впливають на підприємство явно чи неявно. Щоб залишатися прибутковими, підприємства мають виробити поведінку протистояння невизначеності зовнішнім викликам. Напрями піднесення стійкості та успішності функціонування підприємства в умовах невизначеності можуть бути різноманітними.

Враховуючи особливості роботи ДЕД (подвійний характер її продукції: з одного боку – це автодороги, як особливі споруди транспорту, з іншого – це виробнича діяльність команди ДЕД, яка пов'язана з потребою збереження і розвитку сукупності автодоріг), до несприятливих чинників впливу екзо- та ендосередовища на функціонування ДЕД можна віднести:

внутрішні:

- незначна кількість у ДЕД новітньої техніки та обладнання;
- слабкість техніко-експлуатаційного стану автодоріг, що на утриманні

ДЕД;

- робота ДЕД в умовах хронічного дефіциту коштів.

Зовнішні такі:

- фінансування робіт за рахунок бюджету;
- надзвичайно висока капіталомісткість проєктів;
- сезонність дорожніх робіт.

Передусім, акцентуємо увагу на тому, що звужене та просте відтворення техніки, обладнання (основних засобів) не дасть підприємству змогу розвиватись. Розширене відтворення цих активів дозволяє підприємству розвинути власну матеріально-технічну основу для діяльності, що зумовить приріст темпів розвитку та поліпшення його успішності при виробництві дорожнього полотна (а також його зимового утримання, озеленення, встановлення знаків тощо). Розширене відтворення може реалізовуватися у двох таких формах: інтенсивне оновлення та екстенсивне використання. Інтенсивна форма відтворення (розширеного) характеризується введенням у виробництво новітніх засобів праці, таких, що втілюють свіжі досягнення

науки та інновацій, тим самим підвищуючи успішність виробництва. Натомість екстенсивна форма означає осучаснення основних фондів на фундаменті техніки минулих поколінь, але в більшій кількості.

Слушно зауважити, що і те і інше відтворення, без заперечень, призведе до нарощування бази техніки та обладнання (в бухгалтерських паперах – точно). Але змістовна суть – у тому, що це може відбутися або якісно, або кількісно. Звісно, технічно досконаліші машини та механізми зможуть оптимізувати виробничий процес набагато краще, ніж просте нарощування одиниць старої техніки. Але існує велика проблема. Забезпеченість матеріальними ресурсами. Для ДЕД це питання є гостро актуальним, як ми знаємо вже з результатів проведеної діагностики. Тому пропонуємо ДЕД розглянути всі потенційні джерела фінансування відновлення технопарку. Внутрішні джерела, які складаються з власних та залучених, є вкрай обмеженими, але їх залучення до процесу оновлення техніки є порівняно легшим. Зовнішні джерела складаються з позичених та централізованих. До внутрішніх коштів, які можна мобілізувати в ДЕД можна віднести внески співробітників колективу, кошти, отримані від продажу майна (зайвого) підприємства, надходження від операцій здавання техніки чи будівель в оренду. До позичених можна сміливо віднести лізинг та банківські кредити, гроші державного та місцевих бюджетів, гранти та кошти благодійників. Принагідно загадаємо, що перший грант ЄС зайшов в Україну наприкінці 2018 року. Він був наданий Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) і був спрямований на будівництво Північної об'їзної дороги Тернополя.

Ще один важливий момент: недостатній попит. Ситуація пояснюється тим, що на сьогодні ДЕД на міжнародному ринку є неконкурентоспроможною (на жаль), тому участі в будівництві доріг, особливо інтернаціонального значення, вона не бере. Взагалі, такі роботи у нас виконують переважно іноземні фірми та компанії.

Без сумніву, в ДЕД слід робити операційні вдосконалення (які структури, ресурси та системи слід додати, закрити чи удосконалити, щоб

захистити стабільність і забезпечити зростання). Боронити стійкість в умовах невизначеності потрібно, гарантуючи, що основні проекти-пропозиції ДЕД будуть залишатися високоякісними та надійними. Для підтримання стійкості в невизначених обставинах в ДЕД треба розширювати команди проєктувальників та вкладатися (йдеться про фінансові та інтелектуальні ресурси) в нові мережі по залученню клієнтів для формування попиту. Крім того, слід поліпшувати процеси фінансового бюджетингу та прогностики, щоб захистити капітал (матеріальний та інтелектуальний), потрібний для підтримки проєктів зростання. Зрештою, слушно діагностувати свою організаційну структуру та модифікувати її. Без сумніву, необхідність в цьому є. Це сприятиме зміцненню успішності реалізування проєктних планів.

Ще один варіант: концесія. Але, в Україні ще немає діючої концесійної дороги. Крім того, правду кажучи, українці не звикли ще до думки, що за користування дорогами потрібно платити. Ще такі моменти: даний проєкт генерує багато запитань будівельників, які будують автоінфраструктуру за кошт держави. Не є великим секретом: дорожня сфера супроводжується в своїй діяльності корупційними ризиками. Така система однаково шкідлива для усіх представників суспільства. Але винні також усі: громадяни не звикли контролювати, куди спрямовуються сплачені ними податки (громадський контроль слабкий). А чиновники паразитують на цьому полі.

Без державного втручання та реформ, також активності громади це питання лежить в площині практично невіршуваних.

Для досліджуваної ДЕД на мікрорівні є варіант піднесення стійкості в умовах безпрецедентної невизначеності у розробці амбітних планів по захопленню нових клієнтів за допомогою інновацій. Йдеться про оптимізацію. Питання, які слід обмірковувати в першу чергу: 1) залучення яких потенційних та існуючих ресурсів для продукування яких конкретних послуг чи робіт можливо в ДЕД на даний час; 2) де в процесі можна наростити ефективність та успішність. Досвід економічно розвинутих підприємств переконує: вони - завжди в пошуку шляхів оптимізації своїх послуг і робіт (продуктів) для

підвищення результату та прибутковості. У багатьох випадках досить зробити крок до максимально можливого залучення всіх наявних, та прихованих, на перший погляд, ресурсів та покращення існуючих процесів. До прикладу, підприємство може змінити роботу власного сайту, щоб зробити цей ресурс більш зручним для потенційних споживачів. Або воно може оптимізувати бізнес-процес, щоб зекономити на витратах. Підприємства часто можуть побачити способи оптимізувати власні пропозиції та поліпшити свої показники фінансів, ретельно вивчивши змістовну сукупність того, що вони вже мають.

ВИСНОВКИ

Досвід успішних підприємств свідчить, що креативно-інноваційні рішення забезпечують виключні довгострокову успішність, стійкість та розвиток підприємств в умовах невизначеності.

Важливого значення в умовах сучасності набувають питання формування адаптивних механізмів стійкого розвитку на всіх рівнях управління.

Пошук оптимальних рішень та інструментарію адаптивно-превентивного управління діяльністю для підприємств галузей економіки вимагає якісного та водночас швидкого адаптування. Особливої ваги такі питання набувають для підприємств України в новій реальності.

За результатами проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження сформовано такі висновки:

1. Ступінь впливу невизначеності може бути значним та призводити до катастрофічних втрат, знижувати стійкість діяльності підприємства цілком. Управління загрозами в умовах невизначеності має стати важливою складовою управлінського впливу кожного підприємства, що вимагає накопичення відповідних знань та креативності фахівців.

2. Умови невизначеності, які мають місце у діяльності підприємства, є предметом дослідження та діагностики економістів, та інших фахівців. Цілісний підхід до вивчення невизначеності пов'язаний з тим, що економічні суб'єкти у процесі забезпечення своєї стійкості відчують тиск низки умов.

3. Для зменшення невизначеності, як свідчить практика господарювання, лідери бізнесів усебічно намагаються використати такі можливості в бізнес-ландшафті: розширення ринку шляхом очищення його від конкурентів; оптимізація роботи підприємства та, особливо витрат діяльності; постійне стимулювання та тестування кваліфікаційного розвитку персоналу та неперервний розвиток компетенцій.

4. Написання кваліфікаційної роботи мало на меті дослідження

особливостей забезпечення стійкості функціонування підприємства в умовах невизначеності, теоретичних основ та експертизи успішного функціонування підприємства на прикладі ДЕД Кіровоградського обласного дорозного управління.

5. Предметом діяльності, які ДЕД забезпечує: будівництво дороги, їх відновлення, ремонт, утримання шляхів та споруд на дорогах, розміщення та повернення дорожніх знаків після стихійних лих, прибирання уламків дерев, чистка автополотна від снігу. ДЕД також може робити розвідку родовищ природних будматеріалів, закуповувати та продавати продукцію, перевозити вантажі і пасажирів.

6. Діагностика діяльності ДЕД показала, що: центри витрат сформовані, але показники засвідчили невисоку стійкість, рентабельність та платоспроможність. Аналіз, викладений в роботі, обмежується 2021 роком, але проведений за останні п'ять років. Висновків щодо роботи ДЕД в умовах війни за наданою звітністю неможливо здійснити, проте робота точно не покращилася. Рекомендації щодо підвищення стійкості ДЕД, а також послаблення дії невизначеності простору на її діяльність сформульовані.

7. Стрімкі зміни зовнішнього простору сьогодні змушують знаходити новітні інструменти в управлінні підприємствами, а саме: проведення глибокого аудиту бізнес-процесів; чітке окреслення проблем та цілей; визначення місії та цінностей; стратегування; постійний контроль відповідності дій підприємства його місії.

8. В роботі обґрунтовані принципи адаптації підприємства до невизначеності, які варто використовувати в роботі ДЕД. До них ми віднесли такі: принцип відповідності керуючої і підпорядкованих керуванню підсистем; двоїстого (дуального) характеру управління та фідбеку.

Таким чином, викладені пропозиції сприятимуть удосконаленню адаптивно-превентивного управління підприємством в умовах невизначеності та підвищенню його стійкості до зовнішніх викликів в його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко Т.Ю. Управління ризиками інноваційної діяльності на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section1/tez13/
2. Благун І. С., Настьошин С. Є. Оцінка ефективності використання лізингу як засобу оновлення основних фондів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №9. С. 108–113. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-108-113>
3. Булсєв І.П., Брюховецька Н.Ю., Чорна О.А. Модернізація промисловості шляхом імпортозаміщення та локалізації виробництва у машинобудуванні. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №1. С. 37-51.
4. Буріменко Ю.І. Структуризація програми розвитку підприємства з оцінкою ступеня невизначеності результатів функціонування. *Економіка та держава*. 2018. №2. С. 29-31.
5. Вакульчик О., Дубицький Д. Визначення зон економічних ризиків на основі аналізу показників економічної безпеки підприємства. *Економіст*. 2009. №8. – С. 40-43.
6. Великанова М. Методологічні засади впливу на ризик. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. №4. С. 28-33.
7. Веденіна Ю.Ю., Мажаренко К.П., Різніченко Л.В. Контролінг як ефективний інструмент управління витратами при оптимізації внутрішніх резервів машинобудівного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 72-78.
8. Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. – К.: Деміург, 1996. – 212 с.
9. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія / Вальдемар Вітлінський. – К.: КНЕУ, 2004. – 408 с.
10. Войнаренко М.П., Родіонова І.В., Ваганова Л.В. Політика технологічного оновлення машинобудівних підприємств в ефективному функціонуванні виробничої системи. *Університетські наукові записки*. 2020. №6. С. 6-14.

11. Гамова О.В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №3. С. 11-15.
12. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. №9. С. 10–18. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18>
13. Гусаріна Н.В. Організаційно-функціональні трансформації управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. №6(3). С. 106-111.
14. Гусаріна Н.В. Оцінка використання виробничого персоналу на машинобудівних підприємствах за критерієм продуктивності праці. *Ефективна економіка*. 2015. №10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/35.pdf.
15. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Текст] : навч. посібник / Л.І. Донець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
16. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проєкту. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 108–113. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-108-113>
17. Закон України «Про дорожній рух». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12#Text>
18. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. 2-ге вид., доп. перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
19. Клименко О.В. Управління ризиком інноваційної діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2012. №58(964). С. 72-76.
20. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарев, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.

21. Козик В.В., Залуцька Х.Я. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №3. С. 116-122.
22. Копитко М.І. Невизначеність як властивість середовища функціонування промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. Т.17. №2. С. 61.68.
23. Кузьмін О.Є., Кізло М.В. Система контролю діяльності промислового підприємства: формування та формалізація. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №4. С.184-194.
24. Кузьмін О.Є., Кулиняк І.Я. Розроблення поліпараметричної моделі вибору заходів мінімізації ризиків лізингової діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. № 12 (126). С. 280-288.
25. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : [монографія] / О.М. Ляшенко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – 400 с.
26. Ляшенко, Г., & Овсяннікова, В. (2022). ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ. Економіка та суспільство, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>
27. Маслак О.І. Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. №2. С. 149-158.
28. Машина Н.І. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
29. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент [Текст] / навч.посібник / П.П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.
30. Нагорняк С.Г. Характеристика механізму створення та використання інтелектуального капіталу вітчизняних машинобудівних підприємств в умовах переходу до економіки знань. *Галицький економічний вісник*. 2021. №3. С. 165-177.
31. Національна мережа трансферу технологій [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.nttn.org.ua/?idm=1&lng=1.9>.
32. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти

- управління організаційними змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. №10. С. 219–225. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
33. Овчаренко Т.С., Степанова А.А. Розробка інвестиційного проекту створення виробничих потужностей на промисловому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 5. С. 116-126.
34. Різник О.О., Єфіменко Н.А. Метод експертної оцінки контролю якості продукції на підприємствах машинобудівної галузі. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки*. 2020. №4. С. 162-170.
35. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства / Є.М. Рудніченко // *Економіка, менеджмент, підприємництво*. – 2013. – № 25. – С. 188–195.
36. Руліцька К. Функціонування підприємств в умовах загострення невизначеності через пандемію. *Аграрна економіка*. 2020. Т. 13. №3-4. С. 68-76.
37. Свістунов О.С. Особливості формування політики технологічного оновлення підприємств машинобудівної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №4(1). С. 177-180.
38. Соколова Н.М. Діагностика в антикризовому управлінні підприємствами дорожньої галузі. *Проблеми транспорту: Збірник наукових праць*. 2004. Вип. 1. С. 172-176.
39. Сосновська О.О. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби країни*. 2018. №2. С. 350-364.
40. Станіславик О.В., Коваленко О.М., Закхама С. Сучасні фактори та класифікація інноваційних ризиків підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №9. С. 21-26.
41. Танасієва М.М., Никифорак І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №3. С. 30-35.

42. Титикало В.С. Стимулятори та дестимулятори державного регулювання, функціонування і розвитку підприємств машинобудування. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №1. С. 198-209.
43. Уманець Т. В., Шаталова Л. С. Трансформація живої праці під впливом цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 41–52. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-41-52>
44. Хоменко Л.М., Шаповал Л.П., Румянцева Д.І. Використання інструменту операційного левериджу для підвищення фінансової стійкості машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №4(1). С. 195-199.
45. Череп А.В. Методичні підходи до управління антикризовими заходами на підприємствах машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 4. С. 60-67.
46. <http://www.nau.kiev.ua> – Нормативні акти України.
47. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Офіційний сайт Державної служби статистики України.
48. Julia V. Ragulina, Vladimir F. Ukolov and Oleg V. Shabunevich. Adaptation to the Risks of Digitalization: New Survival Trends for States in a Multipolar World. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/risks9120218>
49. Linda Miller. Managing Fraud Risk Through Communication. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rmmagazine.com/articles/article//2021/11/01/managing-fraud-risk-through-communication>
50. Morteza Tavanaie Marvi and Daniël Linders. Decomposition of Natural Catastrophe Risks: Insurability Using Parametric CAT Bonds. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/risks9120215>
51. Gransberg D. D., Rueda-Benavides J. A. The Buy, Lease, or Rent Decision. In book: *Construction Equipment Management for Engineers, Estimators, and Owners*. 2020. P. 195–205. DOI: 10.1201/9780429186356-8