

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АТЕСТАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**АРХІТЕКТУРИ
на тему:**

**Економічна безпека
підприємства в умовах
війни**

Актуальність дослідження, зумовлена глибокими трансформаціями, які зазнає економіка України внаслідок повномасштабної збройної агресії з боку росії. Війна створила безпрецедентні ризики для вітчизняного бізнесу: від фізичної загрози знищення активів до втрати ринків збуту, скорочення інвестицій, дефіциту робочої сили та нестабільності фінансової системи. У такому середовищі виживання та розвиток підприємств напряду залежать від здатності ефективно управляти ризиками, адаптуватися до нових умов і забезпечити стійкість ключових елементів своєї діяльності.

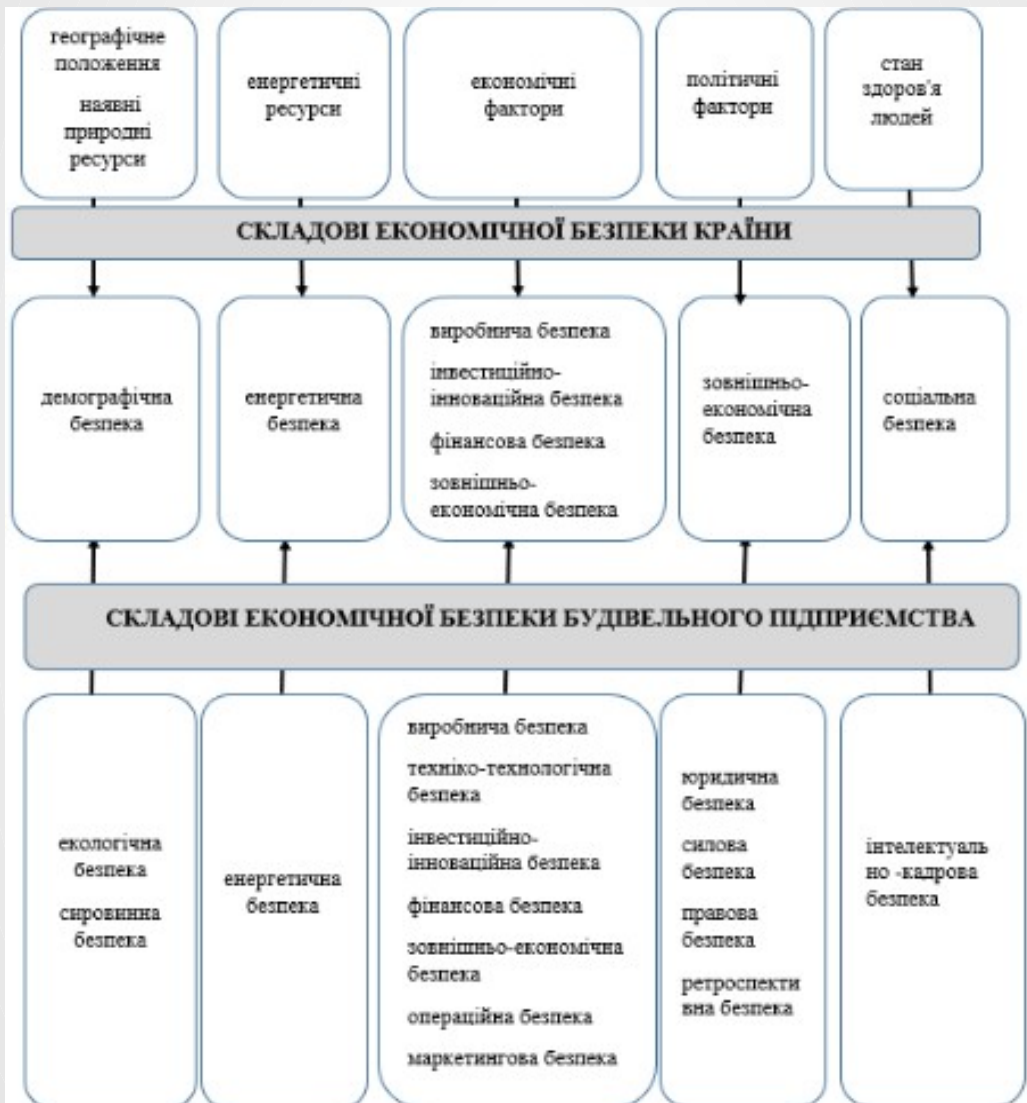
Економічна безпека — це не лише захист від зовнішніх і внутрішніх загроз, а й здатність зберігати ефективність функціонування, стабільність фінансових потоків, ресурсну самодостатність та

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення напрямків зміцнення економічної безпеки підприємства ПАТ «Укрбудпром» в умовах повномасштабної війни, шляхом аналізу загроз, оцінки рівня безпеки та розробки ефективних заходів щодо адаптації, розвитку та мінімізації ризиків у сучасних умовах.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства та її структурні компоненти.
2. Проаналізувати поточний стан економічної безпеки ПАТ «Укрбудпром» за обраною системою показників.
3. Виявити основні зовнішні й внутрішні загрози функціонуванню підприємства в умовах війни.
4. Оцінити вплив війни на окремі складові безпеки (інвестиційну, кадрову, виробничу тощо).
5. Розробити напрями підвищення економічної безпеки підприємства, зокрема через релокацію, диверсифікацію, посилення кадрового потенціалу.
6. Надати рекомендації щодо впровадження обґрунтованих заходів з урахуванням ризиків воєнного часу.

Економічна безпека підприємства є одним із ключових факторів його сталого розвитку, конкурентоспроможності та виживання в умовах постійних внутрішніх і зовнішніх змін. Особливої актуальності це питання набуває в умовах глобальних криз, політичної нестабільності, військових конфліктів та технологічних трансформацій.



Алгоритм проведення діагностики кризових явищ на ранніх стадіях як частина механізму забезпечення економічної безпеки підприємства

До ключових напрямів управління економічною безпекою належать [2]:

1.Фінансове планування, яке забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів, зниження витрат і збільшення доходів підприємства.

2.Технологічна модернізація, що включає впровадження сучасних технологій, автоматизацію процесів і підвищення продуктивності праці.

3.Створення сприятливих умов для персоналу, таких як покращення умов праці, мотивація працівників і професійний розвиток, що сприяє підвищенню лояльності персоналу та ефективності роботи.

4.Впровадження системи контролю якості, яка гарантує відповідність продукції та послуг вимогам стандартів, що є важливим чинником довіри з боку споживачів і партнерів.

5.Захист інформації, який охоплює розробку та реалізацію заходів з кібербезпеки, запобігання витоку конфіденційних даних та збереження комерційної таємниці.

У яких галузях зріс рівень закриття компаній?

Приріст частки сектору серед усіх закритих компаній України

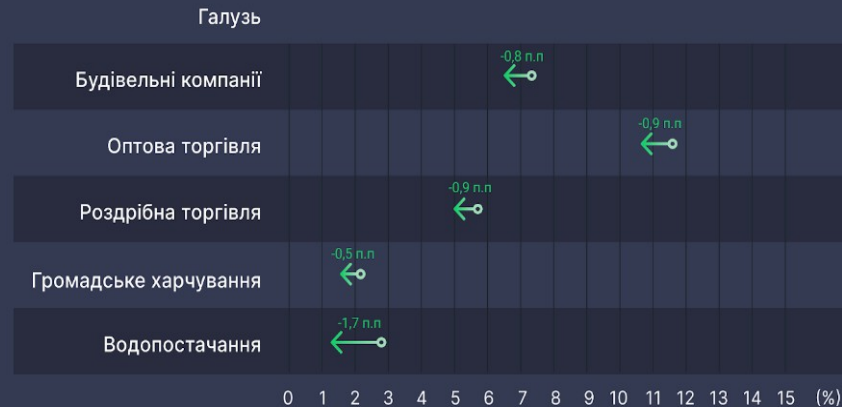


2.4 п.п. — зміна частки галузі в закриттях компаній, процентні пункти

YC MARKET

У яких галузях знизився рівень закриття компаній?

Приріст частки сектору серед усіх закритих компаній України



3.2 п.п. — зміна частки галузі в закриттях компаній, процентні пункти

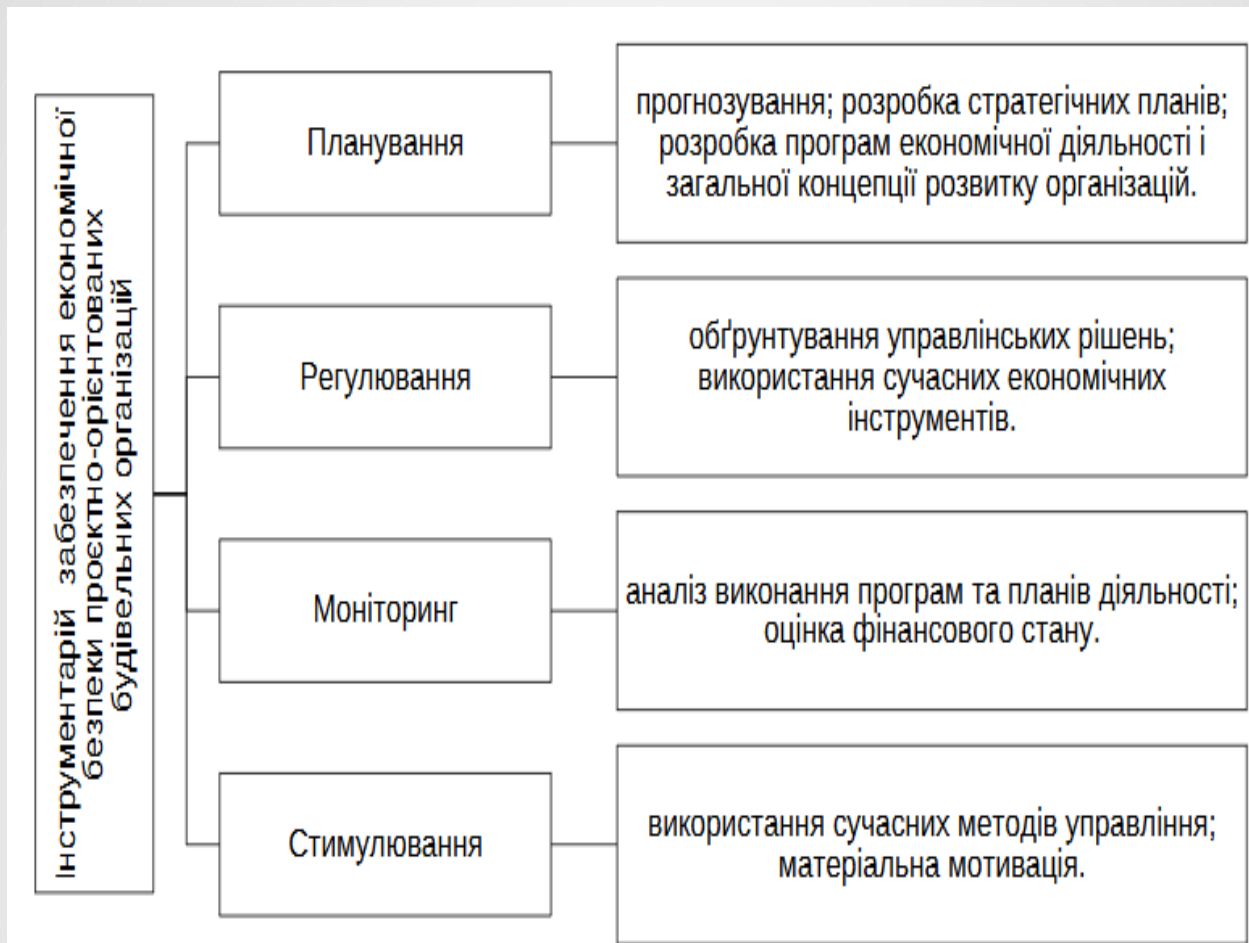
YC MARKET

Закриття

Відкриття

компаній за галузевим спрямуванням

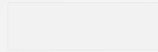
Якщо проаналізувати динаміку закриття компаній під час війни, то Одеська, Запорізька та Київська області стали тими регіонами, де інтенсивність ліквідації підприємств зростає найбільше. Зміна частки Одеської області в загальній кількості закритих компаній під час повномасштабної війни склала 1,6 п.п. — з 7,4% до 9%. Це означає, що під час війни в Одеській області погіршилися умови для ведення бізнесу. Додатково на рівень закриттів компаній могла вплинути релокація компаній зі Східних регіонів.



Складові сучасного організаційно-методичного інструментарію забезпечення економічної безпеки будівельних організацій

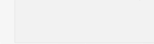
Методи оцінювання економічної безпеки будівельних підприємств:

Метод оцінювання	Суть методу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування в умовах війни
1	2	3	4	5
Індикаторний метод	Визначення рівня безпеки за набором ключових показників	Простота, наочність, можливість порівняння в динаміці	Суб'єктивність вибору індикаторів, обмежена глибина аналізу	Висока — дозволяє швидко фіксувати зміни в економічному стані
Експертний метод	Оцінювання рівня безпеки на основі думок фахівців	Гнучкість, урахування специфіки галузі, застосовність у нестабільному середовищі	Суб'єктивність, залежність від кваліфікації експертів	Висока — особливо для стратегічного планування
Багатофакторний аналіз (МФА)	Вивчення впливу декількох змінних одночасно на рівень безпеки	Врахування складних взаємозв'язків, статистична точність	Складність реалізації, потреба в надійній базі даних	Середня — ефективний при наявності стабільної статистики
SWOT-аналіз	Визначення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз	Стратегічне бачення, простота реалізації	Не дає кількісної оцінки, потребує експертного підходу	Висока — зручно для прийняття управлінських рішень
Метод нечіткої логіки (fuzzy logic)	Оцінка економічної безпеки з урахуванням невизначеності та нечіткості даних	Гнучкість, адаптивність до невизначених умов	Складність реалізації, потреба в спеціальному програмному забезпеченні	Висока — дозволяє працювати з неповною/неструктурованою інформацією
Метод аналізу ієрархій (АНР)	Ранжування факторів за важливістю для оцінки безпеки	Систематизація пріоритетів, підтримка рішень	Витратність часу, суб'єктивність у порівняннях	Середня — ефективна при стратегічному плануванні
Імітаційне моделювання	Відтворення сценаріїв розвитку підприємства в умовах різних загроз	Прогнозування сценаріїв, тестування альтернативних стратегій	Складність створення моделей, потреба в великому обсязі даних	Висока — ефективно в умовах високої нестабільності

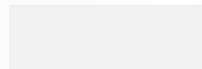


**Чистий дохід від реалізації будівельних робіт
ПАТ «Укрбудпром» за 2020-1 кв. 2025 рр.**

Собівартість реалізованої продукції



**Собівартість реалізованої будівельної продукції
ПАТ «Укрбудпром» 2020 – 1 кв. 2025 рр.**

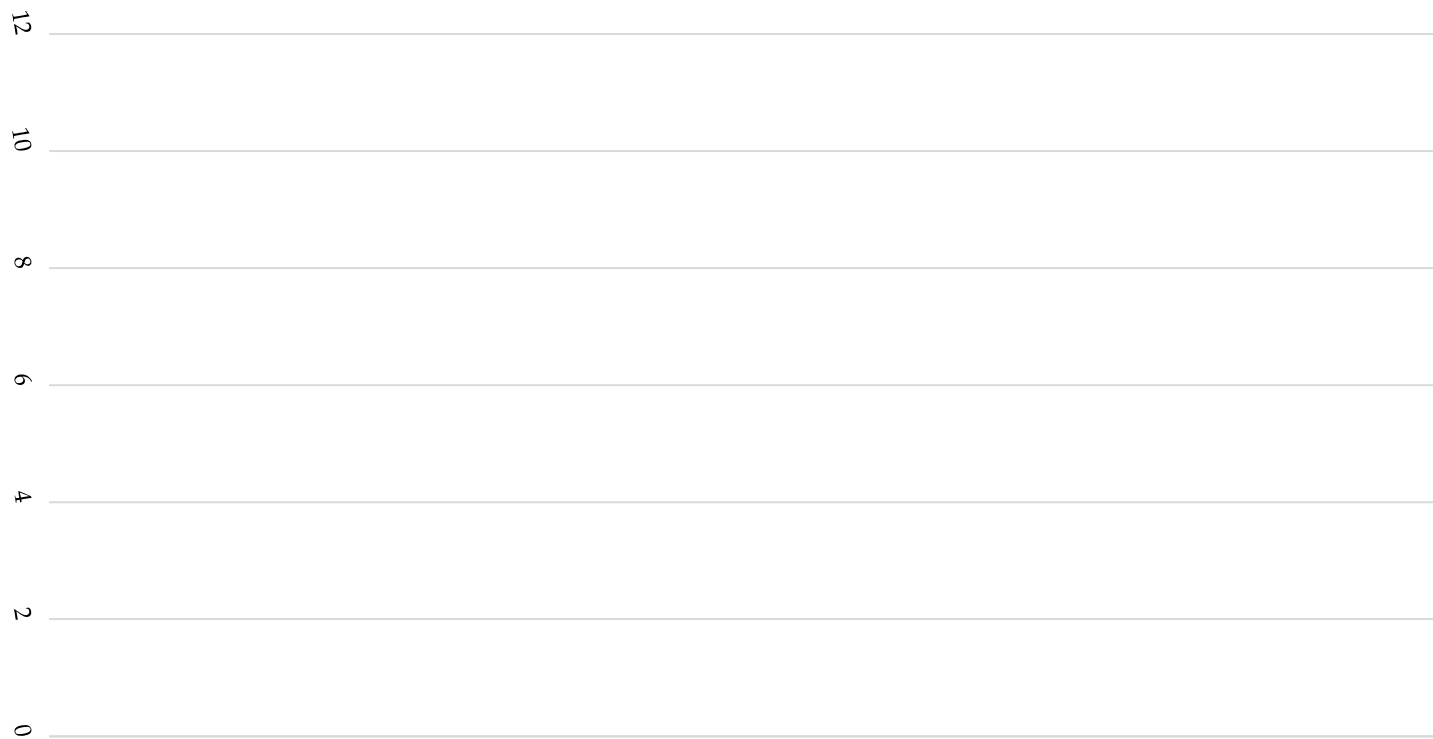


**Чистий прибуток від реалізації будівельних
робіт ПАТ «Укрбудпром» 2020-1 кв. 2025 рр.**



Складові економічної безпеки ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка

Складові безпеки	Вага	2022	2023	2024	2025 1 кв.	2022	2023	2024	2025 1 кв.
1 Фінансова безпека	0.126	0.5542	0.5857	0.6801	0.7109	0.0698	0.3246	0.3984	0.4835
2 Інформаційна безпека	0.108	0.1976	0.2227	0.2550	0.3132	0.0213	0.0440	0.0568	0.0799
3 Кадрово-інтелектуальна безпека	0.118	0.3584	0.3240	0.3720	0.3921	0.0423	0.1161	0.1205	0.1459
4 Виробничо-технологічна безпека	0.094	0.0299	0.0261	0.0657	0.1460	0.0028	0.0008	0.0017	0.0096
5 Інноваційна безпека	0.092	0.0759	0.0481	0.0817	0.2485	0.0070	0.0037	0.0039	0.0203
6 Ринкова безпека	0.098	0.2888	0.3195	0.4930	0.5808	0.0283	0.0923	0.1575	0.2863
7 Правова безпека	0.09	0.7478	0.6726	0.8448	0.9113	0.0673	0.5030	0.5682	0.7698
8 Екологічна безпека	0.088	0.5194	0.5247	0.5141	0.5354	0.0457	0.2725	0.2697	0.2752
9 Інвестиційна безпека	0.096	0.3824	0.3334	0.6010	0.8982	0.0367	0.1275	0.2004	0.5398
10 Фізична безпека	0.09	0.1613	0.2426	0.2864	0.2542	0.0145	0.0391	0.0695	0.0728
Інтегральний показник безпеки						0.3358	1.5237	1.8467	2.6831



Складові економічної безпеки ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка

Заходи щодо посилення безпеки ПАТ

«Укрбудопроект»

№	Напрямок безпеки	Захід	Опис заходу
1	Фінансова безпека	Диверсифікація джерел фінансування	Пошук нових інвесторів, грантів, участь у державних і міжнародних програмах підтримки
		Створення резервного фонду	Формування стабілізаційного фонду для покриття ризиків у кризових ситуаціях
2	Кадрово-інтелектуальна	Програми навчання та перекваліфікації	Внутрішнє навчання для співробітників з акцентом на безпеку, гнучкість, нові технології
		Підтримка співробітників під час війни	Забезпечення житлом, гнучкий графік, підтримка мобілізованих працівників
3	Виробничо-технологічна	Модернізація обладнання	Поступове оновлення зношеного обладнання для зменшення аварійності та втрат
		Дистанційне управління та моніторинг	Впровадження систем віддаленого контролю за виробництвом та охороною
4	Інноваційна безпека	Розширення R&D-діяльності	Залучення спеціалістів до розробки нових матеріалів та швидкобудівельних рішень
		Активізація патентування	Захист інтелектуальної власності на нові розробки
5	Ринкова безпека	Географічна диверсифікація ринків	Пошук нових ринків збуту в західних регіонах та за кордоном
		Посилення маркетингу онлайн	Активізація онлайн-продажів та просування продукції на електронних платформах
6	Правова безпека	Юридичний супровід контрактів	Залучення правників до аналізу ризикованих угод і ведення перемовин
		Комплаєнс-контроль	Внутрішня система перевірки дотримання законодавства та нормативів
7	Екологічна безпека	Енергоефективність та утилізація	Перехід на енергоефективні технології, переробка залишків виробництва
		Внутрішній аудит впливу на довкілля	Регулярна перевірка на відповідність нормам екологічного законодавства
8	Інвестиційна безпека	Підготовка інвестиційних проєктів під гранти	Формування техніко-економічних обґрунтувань для міжнародних фондів
		Залучення стратегічного партнера	Співпраця з великими девелоперськими або інвесткомпаніями
9	Фізична безпека	Посилення охорони об'єктів	Підвищення фізичної охорони, відеоспостереження, тривожні кнопки
		Підготовка до надзвичайних ситуацій	Впровадження плану евакуації, навчання з цивільного захисту

Географічне розташування та безпека

Показник	Вінницька область	Івано-Франківська область
Безпекова ситуація	Помірно безпечна, але ближча до центральної України, можливі загрози повітряних атак	Вважається однією з найбезпечніших областей України, далеко від зони бойових дій
Відстань до лінії фронту	Ближча до сходу, але поза межами бойових дій	Найдалі від фронту серед усіх областей

Перевага безпеки — за Івано-Франківською областю

Інфраструктура та логістика

Показник	Вінницька область	Івано-Франківська область
Транспортна доступність	Добре розвинена залізнична та автомобільна мережа; близькість до Києва та великих ринків	Географічно віддалена від центрального та східного ринків; гірський рельєф ускладнює логістику
Індустріальні парки та площі	Більше індустріальних зон, вільних виробничих площ	Менше підготовлених промислових об'єктів, але є підтримка з боку місцевої влади

Перевага логістики — за Вінницькою областю

Кадровий потенціал

Показник	Вінницька область	Івано-Франківська область
Наявність робочої сили	Вища щільність населення, більший вибір технічних спеціалістів	Менша чисельність, частина населення мігрувала за кордон, але висока працелюбність і мотивація
Освітня база	Потужна технічна база (Вінницький нац. тех. університет)	Акцент на економіку, туризм, гуманітарні науки

Перевага для промислових підприємств — у Вінницькій області

Підтримка влади та релокаційних програм

Показник	Вінницька область	Івано-Франківська область
Програми релокації	Активна участь у державній програмі релокації, готові майданчики, сприяння місцевої влади	Також активна підтримка, зокрема для малого та середнього бізнесу, в т.ч. ІТ, деревообробки, харчової промисловості
Гранти / допомога	Програми USAID, U-LEAD, сприяння підприємствам із доданою вартістю	Часто пріоритет — для екологічно чистих виробництв, ремісничих ініціатив, малого бізнесу

Умовно рівні за підтримкою, але різна спрямованість (Вінниця — на промисловість, Івано-Франківськ — на екологічність і ремесла)

Вартість ведення бізнесу

Показник	Вінницька область	Івано-Франківська область
Вартість оренди / комунальних послуг	Вища, через попит та активну конкуренцію за площі	Нижча, менший попит на індустріальні площі
Витрати на персонал	Середні	Дещо нижчі, що дає перевагу для трудомістких виробництв

Фінансова вигода — у Івано-Франківській області

Напрямки диверсифікації підприємства

Напрямок диверсифікації	Суть	Переваги	Ризики / Недоліки	Перспективність оцінка
1. Виробництво модульних будівель (тимчасові конструкції, укриття)	Створення мобільних рішень для житла, медичних та освітніх потреб у зруйнованих регіонах	Високий попит у зонах бойових дій та на деокупованих територіях; підтримка міжнародних фондів	Потреба в адаптації виробництва, сертифікації	10
2. Розширення асортименту будівельних матеріалів (енергоєфективні, екологічні)	Випуск продукції з сучасних матеріалів: теплоізоляційні блоки, плити, покриття	Сприяє позиціонуванню підприємства як інноваційного; затребувано в "зеленому" будівництві	Висока конкуренція, потреба в нових технологіях	9
3. Експорт будівельних матеріалів	Продаж продукції на закордонні ринки (ЄС, Східна Європа)	Доступ до платоспроможного ринку; валютна виручка	Логістичні складнощі; митні бар'єри	8
4. Запуск сервісних напрямків (оренда техніки, монтажні послуги)	Надання послуг з оренди обладнання, монтажу, ремонту	Швидка окупність, розширення ринку без значних інвестицій	Залежність від локального ринку та попиту	6
5. Інвестування у будівництво соціального житла	Реалізація проектів для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, молоді	Державна підтримка; соціальний імідж; стабільне замовлення	Бюрократичні бар'єри, залежність від держпрограм	9
6. Створення власного логістичного підрозділу	Організація доставки будівельних матеріалів на об'єкти замовника	Контроль за логістикою, зменшення витрат	Витрати на автопарк, утримання персоналу	7
7. Партнерство з міжнародними фондами для відбудови	Спільна участь у тендерах і програмах відновлення з донорами	Гарантоване фінансування; можливість масштабування	Висока конкуренція за гранти, складна звітність	5

Перелік засобів покращення кадрового потенціалу підприємства

Назва заходу	Опис	Очікуваний ефект	Переваги	Недоліки
Внутрішнє навчання та перекваліфікація	Проведення навчальних програм на базі підприємства	Зростання кваліфікації, універсальність кадрів	Доступність, адаптація під потреби підприємства	Потребує часу, витрат на організацію та викладачів
Партнерство з навчальними закладами	Співпраця з профтехучилищами, технічними ВНЗ для підготовки кадрів	Формування майбутнього кадрового резерву	Довгострокова вигода, стратегічне мислення	Повільна віддача, залежність від якості освітньої бази
Стажування та практика для молоді	Залучення студентів та випускників на оплачувану практику	Молоді спеціалісти з потенціалом до зростання	Низька вартість найму, можливість виявити таланти	Неоднорідна якість кадрів, потреба в наставництві
Мотиваційна система та премії	Впровадження бонусів, премій, надбавок за результати та ініціативу	Підвищення продуктивності та лояльності працівників	Швидка мотивація, вплив на атмосферу в колективі	Може викликати напругу без прозорих критеріїв оцінки
Гнучкий графік, дистанційна робота	Впровадження альтернативних форм зайнятості	Залучення ширшого кола працівників (у т.ч. жінок, ВПО)	Підвищення мобільності, адаптація до сучасних умов	Не всі виробничі процеси дозволяють працювати дистанційно
Програми ментального здоров'я	Надання психологічної підтримки, консультацій, антистрес-програм	Покращення емоційного стану, зниження вигорання	Позитивний вплив на стабільність колективу	Не всі працівники готові відкрито користуватись послугами
Соціальний пакет і житлові програми	Надання житла, медстрахування, компенсацій	Підвищення стабільності та лояльності працівників	Соціальна відповідальність, залучення нових кадрів	Високі витрати, адміністративне навантаження
Кар'єрне планування та ротація кадрів	Розробка чітких шляхів росту у межах підприємства	Підвищення мотивації та довготривала прив'язаність до підприємства	Формує культуру розвитку, зменшує плинність кадрів	Необхідність управлінської підтримки, постійне оновлення
Залучення ветеранів, переселенців, ВПО	Інтеграція в команду людей, що змінили життєві обставини через війну	Розширення кадрового пулу, виконання соціальної місії	Отримання держ підтримки, фор-мування іміджу відповідального роботодавця	Потреба у спеціальній адаптації та підтримці

ВИСНОВКИ

Взаємодоповнюючі стратегії релокації, диверсифікації та кадрового розвитку формують триєдину платформу економічної безпеки підприємства в умовах війни. Їх реалізація дозволяє не лише захистити бізнес від ризиків, а й перетворити кризу на можливість для модернізації, зростання та довгострокового зміцнення конкурентоспроможності.

Таким чином, економічна безпека ПАТ «Укрбудпром» у воєнних умовах може бути досягнута лише за умови комплексного підходу, який об'єднує стратегічні, управлінські, технологічні та людські ресурси. Гнучкість, адаптивність до змін і проактивне управління ризиками дозволять не лише вистояти у складний період, а й закласти фундамент для сталого розвитку підприємства у післявоєнній відбудові України.

Дякую за увагу!