

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: **Будівельний**

Кафедра: економіки будівництва

Освітній рівень: бакалавр за освітньо-професійною програмою

Спеціальність: 051 – «Економіка»

Освітньо-професійна програма : «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки будівництва

Сергій СТЕЦЕНКО

« ___ » _____ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Колодій Ян Сергійович

(прізвище, ім'я та по батькові студента)

1. Тема роботи: Економічна безпека підприємства в умовах війни

(назва)

затверджена наказом ректора КНУБА № _____ від « ___ » _____ 2025 року.

2. Керівник роботи

к.е.н., доц. Моголівець А.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я та по батькові)

3. Строк подання студентом роботи до захисту 10.06.2025 р.

4. Зміст пояснювальної записки за розділами:

Р.1. Теоретичні основи економічної безпеки будівельного підприємства.

Р.2. Аналіз впливу війни на економічну безпеку ПАТ «Укрбудпром».

Р.3. Шляхи підвищення економічної безпеки підприємства в умовах війни.

5. Графічний матеріал за розділами

Р. 1. Графіки, рисунки, таблиці.

Р. 2. Графіки, рисунки, таблиці.

Р. 3. Графіки, рисунки, таблиці.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірів	
		дата	підпис
Розділ 1.	Беленкова О.Ю.	30.04.2025	
Розділ 2.	Моголівець А.А.	15.05.2025	
Розділ 3.	Моголівець А.А.	30.05.2025	

7. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Розділ 1. Теоретичні основи економічної безпеки будівельного підприємства.	25.05.2025
Розділ 2. Аналіз впливу війни на економічну безпеку ПАТ «Укрбудпром».	10.05.2025
Розділ 3. Шляхи підвищення економічної безпеки підприємства в умовах війни.	25.05.2025
Остаточне оформлення роботи	30.05.2025
Направлення роботи для перевірки на плагіат	02.06.2025
Попередній захист роботи на випусковій кафедрі	12.06.2025
Направлення роботи на рецензування	13.06.2025

8. Дата видачі завдання 01.04.2025

Керівник

(підпис)

Моголівець А.А.

(прізвище та ініціали)

Здобувач

(підпис)

Колодій Я.С.

(прізвище та ініціали)

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Будівельний факультет
(факультет)

Кафедра Економіки будівництва
(назва випускової кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ БАКАЛАВР**
на тему:

Економічна безпека підприємства в умовах війни

Колодій Ян Сергійович
(прізвище, ім'я та по батькові студента повністю)

Київ 2025 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Будівельний факультет
(факультет)

Кафедра Економіки будівництва
(назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сергій СТЕЦЕНКО

„___” _____ 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ БАКАЛАВР**

Економічна безпека підприємства в умовах війни
(назва)

Я як здобувач вищої освіти КНУБА розумію і підтримую політику закладу з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) незгодовану допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

Колодій Ян Сергійович

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

051 Економіка

(спеціальність)

Економіка підприємства

(освітня програма)

Група _____

Керівник Моголівець А.А.

(прізвище та ініціали)

к.е.н., доцент

(вчене звання, науковий ступінь)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

Ідентичність підтверджую

Київ 2025 р.

Зміст

Вступ

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи та напрямки підвищення економічної безпеки підприємств

1.2. Особливості економічної безпеки будівництва під час війни.

1.3. Методи і інструменти підвищення економічної безпеки будівельних підприємств

Розділ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВІЙНИ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПАТ «УКРБУДПРОМ»

2.1. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства- ПАТ «Укрбудпром»

2.2. Визначення рівня економічної безпеки підприємства

Розділ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Вплив війни на діяльність підприємства ПАТ «Укрбудпром»

3.2. Релокація як напрямок підвищення економічної безпеки ПАТ «Укрбудпром»

3.3. Диверсифікація як напрямок підвищення економічної безпеки ПАТ «Укрбудпром»

Висновки

Список використаних джерел

ВСТУП

Актуальність теми 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 потенціал для розвитку. В умовах війни її значення зростає в рази, адже будь-яка втрата — це не просто тимчасові труднощі, а загроза банкрутства, знищення виробничого потенціалу та скорочення робочих місць.

Особливо гостро питання економічної безпеки постає перед підприємствами реального сектору, зокрема в будівельній галузі, яка є стратегічною для повоєнної відбудови країни. Підприємства, що зазнали втрат або функціонують у зонах підвищеної небезпеки, змушені шукати нові підходи до управління ризиками: від релокації виробництва й диверсифікації діяльності до цифрової трансформації, переорієнтації на нові ринки та зміцнення кадрового потенціалу.

Таким чином, дослідження економічної безпеки підприємства в умовах війни є не лише науково-практично значущим, а й надзвичайно актуальним із точки зору забезпечення стабільності економіки держави в цілому. Воно дає змогу виробити практичні рекомендації для адаптації бізнесу до умов воєнного часу, збереження національного промислового потенціалу та ефективної участі підприємств у процесі післявоєнної реконструкції України.

Практична значущість. Практична значущість полягає в тому, що розроблені у роботі рекомендації можуть бути використані керівництвом ПАТ «Укрбудпром» для зміцнення стійкості підприємства до зовнішніх загроз у період воєнного стану. Запропоновані заходи можуть бути адаптовані для використання

іншими підприємствами галузі, які функціонують у зонах ризику або постраждали внаслідок бойових дій. Результати дослідження також можуть бути використані органами місцевого самоврядування, профільними міністерствами або антикризовими штабами для підтримки бізнесу в умовах війни.

Наукова новизна. полягає у розробці комплексного підходу до забезпечення економічної безпеки будівельного підприємства в умовах війни, який враховує вплив воєнних загроз на основні компоненти безпеки та пропонує поєднання стратегічних (релокація, диверсифікація) та тактичних (кадрові й організаційні) рішень, пристосованих до специфіки регіонального розташування та виробничої діяльності підприємства.

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.

Об’єкт дослідження - Публічне акціонерне товариство «Укрбудпром» — це будівельне підприємство, що базується в Запорізькій області й спеціалізується на зведенні об’єктів житлового призначення, зокрема багатоквартирних будинків, приватних котеджів і гаражів, а також на будівництві зовнішніх інженерних мереж та комунікацій. Підприємство здійснює повний цикл будівництва — від проєктування до здачі об’єкта в експлуатацію, активно використовуючи власну виробничу базу, включаючи цех по виготовленню газоблоків.

Цех з виробництва газобетону (газоблоку) є важливою частиною діяльності підприємства, оскільки забезпечує не лише власні потреби в будівельних матеріалах, а й дозволяє здійснювати реалізацію продукції іншим забудовникам і приватним клієнтам. Це дає змогу знижувати витрати, підвищувати якість будівництва та формувати додаткові джерела прибутку.

Однак у 2024 році внаслідок російської збройної агресії частина виробничих потужностей підприємства, зокрема цех з виробництва газоблоку, зазнала суттєвих руйнувань. Це призвело до тимчасового припинення випуску частини продукції, ускладнення логістики та підвищення витрат на закупівлю альтернативних матеріалів. Незважаючи на ці втрати, ПАТ «Укрбудпром» зберегло загальну структуру бізнесу, продовжуючи виконання будівельних контрактів та працюючи над відновленням постраждалих виробничих об’єктів. Нині підприємство перебуває на етапі переоцінки ризиків і розробки стратегій релокації та модернізації, що має забезпечити відновлення повноцінної діяльності в умовах триваючих загроз.

Предмет дослідження - економічні аспекти обґрунтування, планування та реалізації стратегії підвищення економічної безпеки ПАТ «Укрбудпром».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи та напрямки підвищення економічної безпеки підприємств

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. Теоретичне осмислення категорії «економічна безпека» передбачає врахування багатогранних аспектів, які охоплюють як фінансові, так і соціальні, технологічні, правові, екологічні та кадрові чинники.

Сучасні наукові підходи до економічної безпеки підприємства базуються на розумінні її як здатності підприємства протистояти загрозам, адаптуватися до змін і забезпечувати стабільність функціонування та розвитку. Економічна безпека визначається не лише як відсутність небезпеки, а як активна позиція щодо управління ризиками та забезпечення стратегічної стійкості. В межах цієї парадигми розробляються інтегровані моделі, які враховують взаємозв'язки між різними елементами внутрішнього середовища підприємства та його зовнішнім контекстом.

У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до оцінки економічної безпеки: функціональний, ресурсний, ризик-орієнтований, системний і стратегічний. Функціональний підхід розглядає безпеку через окремі її компоненти: фінансову, інформаційну, виробничу, інноваційну, правову, екологічну, інвестиційну, кадрову та інші. Ресурсний підхід акцентує увагу на ефективному використанні та збереженні критично важливих ресурсів. Ризик-орієнтований підхід фокусується на виявленні, оцінці та мінімізації можливих ризиків. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісний

організм, де зміни в одному елементі впливають на інші, тоді як стратегічний підхід формує довгострокову перспективу управління безпекою.

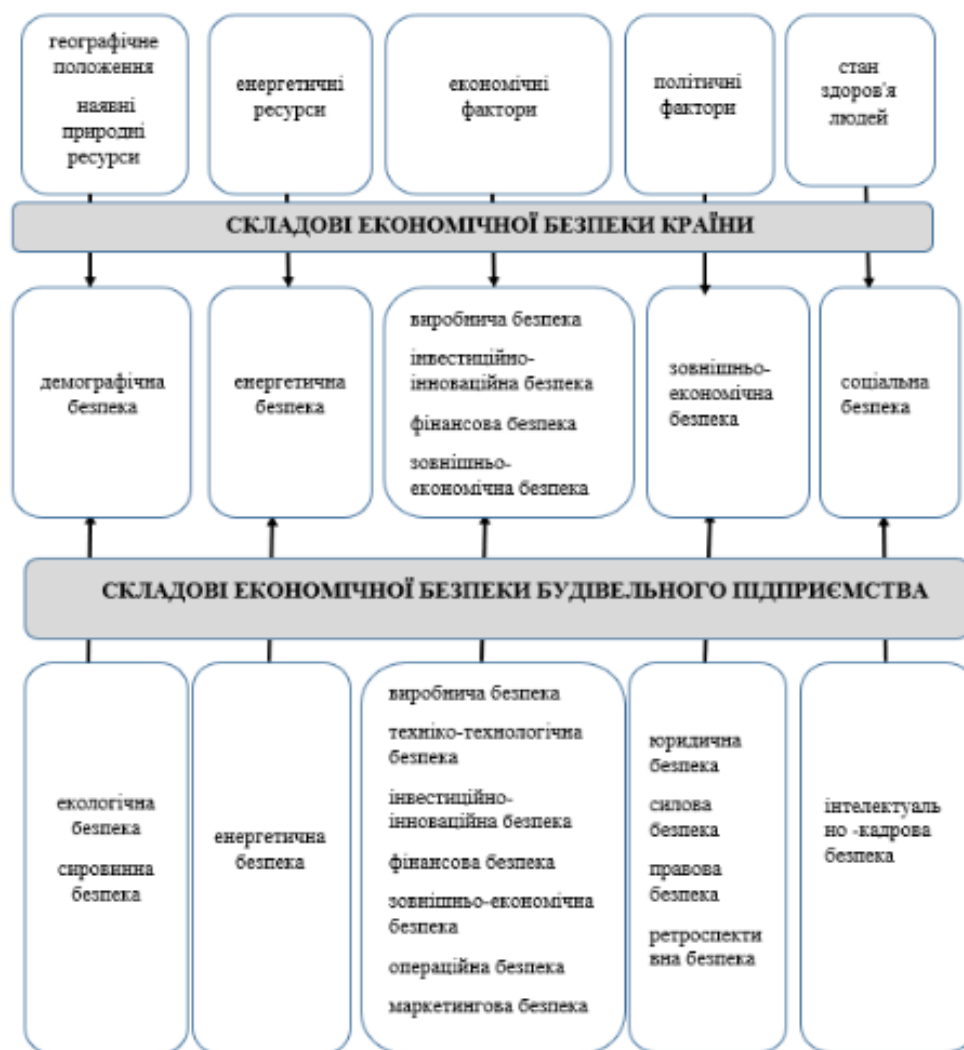


Рис. 1.1. Алгоритм проведення діагностики кризових явищ на ранніх стадіях як частина механізму забезпечення економічної безпеки підприємства [1, с.4]

Підвищення економічної безпеки підприємств передбачає реалізацію низки комплексних заходів. По-перше, це диверсифікація діяльності — розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки, освоєння нових напрямів бізнесу. Такий підхід знижує залежність від одного джерела доходу та підвищує адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі. По-друге, забезпечення фінансової стійкості через ефективне управління витратами, оптимізацію податкових платежів, залучення інвестицій та формування резервів.

По-третє, розвиток кадрового потенціалу, адже кваліфіковані кадри є запорукою інноваційного розвитку, якісного управління та зниження внутрішніх ризиків.

У сучасних умовах також важливо враховувати чинники цифровізації. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси управління ризиками, покращити аналітику, оперативно реагувати на зовнішні виклики. У цьому контексті особливого значення набуває інформаційна безпека, що пов'язана із захистом комерційної та стратегічної інформації від витоків, кібератак та промислового шпигунства.

Зовнішні загрози, такі як війна, політична нестабільність або санкційний тиск, вимагають особливих стратегічних підходів. До таких відносять релокацію виробництва у безпечні регіони, налагодження нових логістичних ланцюгів, співпрацю з міжнародними партнерами, а також участь у державних програмах підтримки бізнесу. Надзвичайно важливою є побудова антикризових механізмів управління, які передбачають регулярний моніторинг загроз, адаптацію бізнес-процесів та швидке прийняття управлінських рішень.

Історична еволюція підходів до економічної безпеки будівельних підприємств відображає загальні трансформації економічної думки, ролі підприємництва та впливу зовнішніх чинників на господарську діяльність. Протягом різних етапів розвитку суспільства змінювалися не лише уявлення про сутність економічної безпеки, а й методи її забезпечення.

У **дорадянський період**, коли будівельна діяльність здійснювалася переважно за державним або церковним замовленням, поняття економічної безпеки як окремої категорії практично не формувалося. Основна увага приділялася забезпеченню матеріальними ресурсами, людською працею та виконанню зобов'язань у встановлені терміни. Економічна безпека ототожнювалася з фінансовою стабільністю замовника й можливістю довести будівництво до завершення.

У **радянський період**, коли будівельні підприємства функціонували в умовах централізованої економіки, підходи до безпеки були підпорядковані плановій системі. Підприємства не мали економічної самостійності, тому безпека зводилася до виконання державного плану, збереження майна, дисципліни в

ресурсному забезпеченні та стабільності трудового колективу. Водночас, важливе значення мали інженерна безпека, охорона праці, а також збереження обладнання. Питання ринкової конкуренції, диверсифікації або інвестиційної привабливості були поза межами уваги.

Із розпадом СРСР і переходом до ринкової економіки у 1990-х роках будівельні підприємства України опинилися в умовах високої невизначеності та економічних потрясінь. У цей період починає формуватися новий підхід до економічної безпеки, який включає фінансову стійкість, виживання в умовах конкуренції, приватизації та пошуку нових замовлень. Економічна безпека будівельних компаній дедалі частіше розглядалася як здатність адаптуватися до мінливих умов ринку, зберігати платоспроможність, оптимізувати витрати та уникати банкрутства.

У 2000–2010-х роках розвивається системний підхід до економічної безпеки, що поєднує аналіз внутрішніх (кадри, фінанси, технології) і зовнішніх факторів (ринкова кон'юнктура, правове середовище, конкуренція). Будівельні компанії починають впроваджувати елементи стратегічного управління, зокрема аналіз ризиків, страхування проектів, правовий супровід інвестицій. З'являється потреба в обліку факторів, пов'язаних з екологічною, інформаційною та інноваційною безпекою. Економічна безпека вже не сприймається вузько — як лише фінансова стійкість — а охоплює більш широкий набір характеристик, що визначають життєздатність бізнесу.

Після 2014 року, в умовах гібридної війни та зниження інвестиційної привабливості України, поняття економічної безпеки набуває ще більшої актуальності. Особливу увагу будівельні підприємства почали приділяти захисту від неплатоспроможності замовників, пошуку надійних партнерів, релокації виробничих потужностей і створенню фінансових резервів. Ризики втрати майна, зриву контрактів та фізичної небезпеки працівників стають частиною економічних розрахунків.

У період повномасштабної війни після 2022 року, економічна безпека будівельних підприємств, таких як ПАТ «Укрбудпром», охоплює вже надзвичайний рівень викликів. Вона перетворюється на комплексну діяльність,

яка поєднує військові, логістичні, соціальні, екологічні та енергетичні аспекти. Особливої ваги набули релокація, відновлення зруйнованих об'єктів, збереження персоналу та матеріально-технічної бази, а також вихід на західні ринки та освоєння нових форматів будівництва (модульні будинки, укриття тощо). Тут же активно реалізуються принципи цифрової трансформації й підвищеної гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, історичний розвиток підходів до економічної безпеки будівельних підприємств демонструє перехід від вузького, адміністративно-ресурсного розуміння до інтегрованої, стратегічної системи управління ризиками в умовах високої турбулентності. Сучасні підприємства вимушені не лише забезпечувати безперервність своєї діяльності, а й активно адаптуватися, переосмислюючи роль інновацій, людського капіталу та інформаційного захисту в забезпеченні своєї економічної стійкості.

Таким чином, теоретичне осмислення економічної безпеки підприємства у XXI столітті виходить за межі виключно фінансових показників і охоплює стратегічні, організаційні, технологічні та соціальні аспекти. Підвищення безпеки — це процес безперервного розвитку, гнучкого планування, залучення інновацій та побудови партнерських зв'язків. У складних та нестабільних умовах саме системний підхід до економічної безпеки стає запорукою довготривалого успіху та виживання 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.

1.2. Особливості економічної безпеки будівництва під час війни.

Будівництво як галузь національного господарства завжди було і залишається стратегічною складовою економіки будь-якої держави. В умовах мирного часу вона забезпечує розвиток інфраструктури, житлової та виробничої бази, підвищує інвестиційну привабливість регіонів та сприяє економічному зростанню. Втім, у період військового стану, зокрема повномасштабної війни, будівництво не лише не втрачає своєї значущості, а й набуває особливої ролі, стаючи одним із ключових факторів забезпечення економічної безпеки держави. Проте при цьому сама галузь зіштовхується з унікальними викликами, які суттєво змінюють її функціонування.

У статті [3] зазначається: «Розглядаючи особливості функціонування будівельної галузі в умовах воєнного стану, слід зосередитися на ключових аспектах, що визначають її розвиток та стабільність у контексті сучасних викликів. Воєнний стан суттєво впливає на економічну активність, ресурсну базу та управлінські процеси, створюючи комплексні ризики для підприємств галузі. Перш за все, воєнний стан характеризується підвищеним рівнем економічної нестабільності, що охоплює такі аспекти, як зростання інфляції, коливання валютного курсу та порушення фінансової системи. Це ускладнює доступ підприємств до кредитних ресурсів і знижує їх здатність реалізовувати довгострокові проекти. Одночасно спостерігається суттєвий спад попиту на будівельні послуги в регіонах, які постраждали від бойових дій або знаходяться в зоні високого ризику, що обмежує можливості для розширення ринків[2]. Крім того, руйнування інфраструктури, розрив логістичних ланцюжків та фізична недоступність багатьох територій унеможливають своєчасне постачання будівельних матеріалів і технологій. Це призводить до затримок у реалізації проектів, збільшення витрат та підвищення ризиків для інвесторів і

підрядників[4]. Ще одним важливим аспектом є вплив на кадрову базу будівельної галузі. Відтік кваліфікованих кадрів через міграцію або мобілізацію створює кадровий дефіцит, що ускладнює виконання проєктів відповідно до встановлених стандартів якості. Додатковим викликом є необхідність адаптації до нових умов праці в умовах безпосередньої небезпеки для персоналу. Всі ці чинники разом формують унікальні умови для функціонування будівельної галузі, що вимагають ефективного управління ризиками, пошуку нових підходів до організації роботи та інноваційних рішень для забезпечення стійкості підприємств»

Економічна безпека будівельної галузі в умовах війни набуває багатовимірний характер. Вона охоплює не тільки питання фінансової стабільності підприємств, а й включає захист активів, збереження виробничого потенціалу, стійкість логістичних ланцюгів, адаптацію до нових ризиків, включаючи військові дії, руйнування об'єктів, мобілізацію працівників і порушення енергетичної інфраструктури.



Рис.1.2. Особливості воєнного стану для будівельної галузі Джерело: [3]

Однією з ключових особливостей економічної безпеки будівництва в умовах війни є **загроза фізичного знищення майна та інфраструктури**. Будівельні майданчики, техніка, склади будматеріалів і навіть уже зведені об'єкти часто потрапляють під обстріли, зазнають руйнувань або стають об'єктами мародерства. Це обумовлює потребу у створенні нових протоколів безпеки,

укріпленні територій, захисті персоналу, а також розробці планів евакуації і збереження документації. Втрата виробничих потужностей або устаткування веде до неминучого падіння ефективності підприємства, що знижує рівень його економічної безпеки.

Ще одним критичним фактором стає **нестабільність постачання будівельних матеріалів**, особливо імпортного походження. У період активних бойових дій порушуються логістичні шляхи, блокуються порти, а також зростають ціни на паливо й сировину. Це ускладнює планування витрат і термінів реалізації проектів, призводить до зниження рентабельності. У відповідь на це будівельні компанії змушені локалізувати виробництво будівельних матеріалів, шукати альтернативні постачання та переходити на більш доступні й менш енерговитратні технології.

Крім того, під час війни зростає значення **інвестиційної та правової безпеки**. Інвестори втрачають довіру до довгострокових будівельних проектів, а страх ризику веде до згортання або відтермінування фінансування. У відповідь на це держава намагається запропонувати нові механізми стимулювання – гарантії, пільги, державні програми відновлення. Водночас підприємства самостійно мають зміцнювати юридичну захищеність контрактів, впроваджувати інструменти ризик-менеджменту, страхування об'єктів, а також налагоджувати партнерство із міжнародними донорами та організаціями, що спеціалізуються на відбудові інфраструктури.

Суттєвим аспектом економічної безпеки будівництва під час війни є **кадрове забезпечення**. Частина працівників може бути мобілізована, інша — змушена залишити регіони активних бойових дій. Це призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів. У відповідь підприємства повинні реалізовувати політику збереження персоналу, перенавчання, гнучких форм зайнятості, дистанційного управління й залучення нових спеціалістів з інших регіонів або з числа внутрішньо переміщених осіб. Кадрова стабільність є важливою умовою безперервності виробничого процесу і, відповідно, забезпечення економічної безпеки підприємства.

Окрему увагу заслугоує **релокація виробництва** — один із найефективніших способів забезпечення фізичної та економічної безпеки. Переміщення підприємств у більш безпечні регіони дозволяє зберегти обладнання, персонал і відновити діяльність у сприятливіших умовах. Але релокація вимагає значних фінансових витрат, логістичних зусиль і ризиків втрати клієнтської бази, тому має бути стратегічно обґрунтованою.

Варто також згадати про **диверсифікацію діяльності** будівельних компаній як метод підвищення їх стійкості. Підприємства, які поряд із житловим будівництвом займаються виробництвом будівельних матеріалів, ремонтом об'єктів, будівництвом тимчасового житла, військової інфраструктури, мають вищий рівень адаптивності до умов війни. Це дозволяє частково компенсувати втрати та забезпечити гнучкість у використанні ресурсів.

діяльність підприємств є ліцензованою та відповідно регламентується та контролюється державою;	залежність від державних структур та місцевої влади;
залежність від природних факторів зумовлює тривалість та послідовність робіт, специфіку силової безпеки;	вид діяльності має сезонний та аритмічний характер;
значна вартість об'єкта будівництва та велика тривалість його експлуатації;	значний обсяг технічної, фінансової та облікової документації;
можливість використання продукції лише за місцем виробництва;	необхідність дотримання під час будівництва великого обсягу різних норм, нормативів, процедур та вимог, регламентованих державою.

Рис. 1.3. Перелік узагальнених особливостей забезпечення економічної безпеки в умовах активних бойових дій на території України Джерело: [5]

Таким чином, економічна безпека будівельної галузі під час війни — це складне поняття, яке вимагає багатовекторного підходу. Забезпечення сталості

функціонування підприємств можливе лише за умов активного антикризового управління, зміцнення кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій, розширення напрямків діяльності та ефективного партнерства з державою та міжнародними структурами. В умовах збройної агресії економічна безпека стає не лише запорукою виживання підприємства, а й важливою складовою загальнонаціонального відновлення та економічної стійкості України.

Будівельні підприємства в Україні є однією з найбільших бюджетних галузей, що має стратегічне значення для розвитку національної економіки та безпосередньо соціальної інфраструктури країни. Будівництво має значний вплив на інші сектори економіки. Капітальне будівництво вимагає значної кількості праці та є споживачем великої кількості галузей народного господарства, водночас утворюючи робочі місця для населення.

Економічним ефектом від розвитку бізнесу є мультиплікативний ефект капіталу, вкладеного в будівельні проекти. Разом з індустрією будівництва розвиваються такі сегменти:

- виробництво різноманітних будівельних матеріалів та відповідного обладнання;
- машинобудування;
- металообробка та металургія;
- нафтохімічна промисловість;
- виробництво скла;
- деревообробка;
- транспортний сегмент;
- енергетика країни.

Існує безліч різноманітних факторів, які прямо впливають на утворення системи економічної безпеки для будівельного сектору, і вони посилюються під час воєнного стану. Серед них необхідно окреслити забезпечення технічної складності будівельних процесів та контроль якості робіт, географічну віддаленість матеріалів, ризики переміщення та втрати матеріальних цінностей, довгий час спорудження, складність організації покриття фінансових потреб

компанії, що можуть змінитись під час процесу будівництва, зокрема зростання цін на матеріали.

Ситуація в будівництві є доволі складною та нестабільною. Весною та на початку літа 2022 року стандарти діяльності в галузі, що сформувались в мирні часи, не працювали. Через нестабільність потоків коштів за значною кількістю контрактів не було передоплати, а відстрочки платежів переносилися на невизначені терміни.

Проте вже на початку осені 2022 року бізнес почав вимагати повну передоплату через значні ризики. Поступово була відновлена та стабілізована логістика, утворені нові маршрути постачань.

Сьогодні будівництво прямо пов'язане з воєнними факторами. Тільки перемога України може призвести до кардинальних змін на ринку. Попри всі складнощі існує декілька шляхів знизити рівень збитків в секторі. Для розвитку галузь будівництва має залучити доволі значні та швидкі інвестиції від інвесторів. Водночас процес залучення інвестицій потребує позитивної оцінки ділової активності компаній.

Будівельні компанії продовжують свою діяльність в умовах високих ризиків та постійних викликів. Ринок витримує тиск зовнішніх обставин коштом громадян та інвесторів, які попри все продовжують сплачувати внески з використанням програм розстрочки від забудовників.

Серед основних факторів, які стають викликами для бізнесу в будівельному сегменті. називають:

- обстріли з боку РФ;
- зниження попиту в житловому та промисловому секторі;
- нестабільність ринку, економічної держави;
- мобілізація працівників, еміграція працівників, нестача кадрів та вузькопрофільних фахівців;
- зниження рівня платіжної спроможності громадян;
- проблеми з постачанням матеріалів, висока собівартість будівництва;
- блекаути та інше.

Під час воєнних дій значно скоротився внутрішній ринок матеріалів, через потребу в призупиненні або обмеженні виробництва відповідних підприємств, що значно вплинуло на будівництво загалом. Водночас були обмежені можливості імпорту.

Суттєво зросла собівартість будівництва, що зумовлено декількома чинниками одразу. Крім того, вартість зростає і через підвищення вимог з цивільного захисту, що охоплює влаштування сховищ та відповідних укриттів на об'єктах.

Структура та обсяги попиту у сферах будівництва та нерухомості зазнали значних змін. Роботи на віддалених від фронту та деокупованих територіях почали відновлюватись тільки з другого півріччя 2022 року. Безумовно, обсяги будівництва значно знизились через невизначеність на ринку та проблеми з інвестиціями.

Існує декілька напрямів будівництва, що зберігають актуальність навіть під час війни та продовжують свій розвиток. Серед них: відновлення пошкоджених об'єктів та різних типів будівель, житлове будівництво, яке охоплює житло для внутрішньо переміщених осіб, будівництво в промисловій сфері та переоснащення підприємств, що зумовлено релокацією та змінами в процесах логістики, об'єкти цивільного захисту, військового призначення, захисні споруди та захист об'єктів інфраструктури.

Значна частина таких робіт виконується на замовлення військових адміністрацій, а фінансується бюджетними або донорськими коштами. Компанії з будівництва, які працюють в секторі житлової нерухомості, сьогодні зосереджені здебільшого на завершенні поточних проектів, але поступово девелопери розпочинають і нові проекти.

При цьому більшість проектів реалізовується безпосередньо в західних та центральних регіонах, а найгірша ситуація — в південних та східних регіонах. Стимулюється будівництво і в курортно-туристичному секторі, а саме в західних регіонах.

Змінився і характер основних покупців. З одного боку, суттєво знизилась купівельна спроможність, і навіть за наявності вільних коштів покупці вкрай

нечасто наважуються вкладати в нерухомість та займають вичікувальну позицію. Водночас через фактори внутрішньої міграції формується попит на окремі категорії житлової нерухомості. На ринок трохи вплинув запуск державної програми «ЄОселя».

Війна змусила людей змінити підхід до інвестицій у нерухомість. Здебільшого покупці віддають перевагу вже готовим квартирам або житловим об'єктам з високим ступенем готовності безпосередньо у західних або центральних регіонах України чи в столиці. Значна кількість покупців розглядають можливість розстрочки.

Змінились і критерії вибору об'єктів. Тепер покупці та інвестори звертають увагу на такі фактори: наявність автономної або резервної інфраструктури інженерного типу, наявність укриття в будинках, а більший попит мають нижні поверхи.

Розглядаючи ринок будівництва, варто враховувати і зміни в законодавстві, що регулює норми містобудування. З початку повномасштабного вторгнення було прийнято безліч нормативних актів, деякі з них продовжуватимуть дію і після війни. Основними пріоритетами є відбудова держави, спрощення процедур оформлення дозвільних документів, поглиблення процесів цифровізації.

Варто зазначити і підготовку до процесів повоєнної відбудови держави, яка вже розпочалась. Розроблено «План відновлення України», який визначає перелік Національних програм для досягнення ключових результатів. Повоєнна відбудова України передбачає не тільки містобудування і архітектуру, але й економічну та соціальну модернізацію країни.

Враховуючи поточний стан галузі, при проведенні різних процедур потрібен системний аналіз фінансового стану підприємств з будівництва.

- Найбільше за час великої війни в Україні закрилося аграрних підприємств — 1261 компанія за період із 2022 року по перший квартал 2024 року включно. Наступні сфери за кількістю закриттів — оптова торгівля, операції з нерухомістю та будівельні компанії.

- Частка закриття компаній, які надають юридичні послуги в загальній кількості припинених фірм за час війни зростає у 2 рази. Тобто якщо в 2021 році на

юридичний сектор припадало 2,3% усіх припинень бізнес-діяльності в Україні, то за період повномасштабної війни частка закритих юридичних компаній зросла до 4,7%.

- Знизилась інтенсивність ліквідацій компаній за більш ніж два роки війни в секторах водопостачання, деревообробки, роздрібною і оптовою торгівлі.
- Інтенсивність офіційних ліквідацій підприємств під час повномасштабної війни у порівнянні з 2021 роком найбільше зросла в Одеській, Запорізькій та Київській областях.
- Натомість суттєве зниження закриттів бізнесу спостерігалось у таких регіонах як Херсонська, Харківська та Донецька області. На жаль, цей тренд пов'язаний з окупацією частини регіонів, а не з покращенням умов ведення бізнесу.

За даними UC.Market у 2023 році в Україні закрили трохи більше 4 тисяч компаній — це вдвічі менше ліквідованих фірм, ніж до початку повномасштабного вторгнення у 2021 році.

Але кількісний показник не є репрезентативним для оцінки стану справ на ринку. Адже до прикладу, у 2021 році кількість новостворених компаній була майже вдвічі більшою, ніж у 2023 році. [6].



Рис.1.4. Динаміка закриття/відкриття компаній[6].

Найбільше за час повномасштабного вторгнення зросла частота закриття компаній на ринку юридичних послуг. Так, зміна частки закриття юридичних компаній за час війни склала +2,4 п.п. Це означає, що закриття юридичних компаній за час повномасштабної війни зросло вдвічі.



Рис. 1.5. Закриття компаній за галузевим спрямуванням.

Другою галуззю, де зріс рівень закриття компаній під час війни, є сільське господарство. Тут приріст частки сектору в ліквідації підприємств склав 1,4 п.п. Також серед лідерів із негативною динамікою опинилися такі сектори, як операції з нерухомістю, медичні заклади та фінпослуги.

Зниження рівня ліквідацій за більш ніж два роки війни відбулось у компаній зі сфери водопостачання, деревообробки, роздрібної і оптової торгівлі та будівництва.

Причини зниження частки в закритті підприємств даних індустрій варто шукати в галузевій специфіці. Сфера водопостачання, будівництва, громадського харчування, як і великі торгові мережі, відносяться до критичної інфраструктури, необхідність функціонування якої набуває нової ваги в воєнний час. Крім того, не можливо знехтувати і роллю сектору будівництва для відновлення та відбудови.

Також монетарна підтримка цінової та фінансової стабільності країни на фоні накопичення коштів на поточних рахунках населення сприяла росту оборотів оптової та роздрібною торгівлі. Усі ці фактори разом позитивно вплинули на зниження кількості банкрутств у наведених галузях економіки.

В Києві, Одеській, Дніпропетровській, Львівській та Київській областях кількість закритих компаній у 2023 році була найвищою.



Рис. 1.6. 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. Адже після перереєстрації — Одеська область є однією з лідерів по релокації — не всім компаніям вдається продовжувати діяльність.

У Запорізькій області зміна частки закриттів компаній склала +1 п.п, у Київській — +0,6 п.п, у Черкаській області +0,5 п.п та +0,3 — у Полтавській.



Рис. 1.7. Закриття компаній за регіонами.

За темпами зростання частки області в офіційних припиненнях діяльності українських компаній під час повномасштабної війни у порівнянні з 2021 роком лідерами стали Одеська, Запорізька та Київська області. На зростання питомої ваги саме цих регіонів у ліквідації бізнесів частково вплинуло не лише погіршення бізнес-клімату внаслідок бойових дій, а й схильність до релокації фінансово ослаблених компаній із сусідніх окупованих громад на підконтрольні Україні території даних областей.

Натомість суттєве зниження питомої ваги у загальній кількості закриттів бізнесу спостерігалось у таких регіонах як Херсонська, Харківська та Донецька області. На жаль, цей тренд пов'язаний з окупацією частини регіонів, а не з покращенням умов ведення бізнесу. Адже чим менше підприємств лишається у правовому полі регіону, тим пропорційно меншою буде кількість банкрутств та припинення діяльності в порівнянні з періодом до окупації.

Найчастіше у 2023 році закривалися сільськогосподарські компанії — 605, а частка закриття агропідприємств серед усіх закритих за даний період склала рекордні 14,9%. У першому кварталі 2024 року закриття агрокомпаній зросло ще більше і вже становить 18% від усіх закритих фірм України.

Галузі, де закрилося найбільше компаній у 2023 році

№	Галузь	Кількість закритих у 2023 році, (%)
1	Сільське господарство	605 (14,9)
2	Оптова торгівля	440 (10,9)
3	Операції з нерухомістю	340 (8,4)
4	Будівельні компанії	269 (6,6)
5	Юридичні компанії	224 (5,5)
6	Роздрібна торгівля	197 (4,9)
7	Інші послуги	192 (4,7)
8	Медичні заклади	184 (4,5)
9	Транспорт і логістика	184 (4,5)
10	Харчова промисловість	150 (3,7)

Рис. 1.8. Закриття компаній за 2023 р.

У галузі оптової торгівлі закрилося 440 компаній, операцій з нерухомістю — 340. Ще 260 будівельних фірм закрили у 2023 році. А от у юридичній сфері закрилося 224 компанії, що більше ніж у довоєнний 2021 рік, тоді закрилося 197 фірм. Негативна динаміка серед юридичних компаній спостерігається і в першому кварталі 2024 року — вже 104 закриті компанії. Якщо у 2021 році частка закритих компаній сектору складала всього 2,3%, то першому кварталі 2024 року зросла більш ніж утричі — 9,8%.

Лідером за кількістю закритих компаній у 2023 році став Київ — 650 закритих підприємств. Також, на жаль, активно закривалися компанії в Одеській області — 371, Дніпропетровській області — 297 та Львівській — 292 областях. Як бачимо, абсолютна кількість закритих компаній тісно корелює з загальною

кількістю діючих підприємств та рівнем економічного розвитку регіону, відтак цей показник не є надто інформативним на відміну від індикаторів динаміки змін [7].

1.3. Методи і інструменти підвищення економічної безпеки будівельних підприємств.

У сучасних умовах надзвичайно високих ризиків, які супроводжують економічне середовище в Україні, особливо під час війни, питання забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств набуває пріоритетного значення. Будівельна галузь, яка виконує критичну функцію у відновленні зруйнованої інфраструктури, житлового фонду та об'єктів стратегічного призначення, має не лише адаптуватися до нових викликів, але й формувати довготривалу модель стійкості до загроз. У цьому контексті важливу роль відіграють методи і інструменти підвищення економічної безпеки, які дають змогу підприємствам не лише вижити, але й розвиватися.

Передусім, підвищення економічної безпеки передбачає **системний ризик-менеджмент**. Методологічно це означає постійний аналіз і прогнозування ризиків: як зовнішніх (політичних, військових, валютних, ринкових), так і внутрішніх (операційних, фінансових, кадрових). У будівельній сфері важливо враховувати ризики затримки поставок матеріалів, руйнування об'єктів, зростання вартості енергоносіїв, а також дефіциту кваліфікованої робочої сили. Для зменшення впливу цих загроз використовуються інструменти страхування, розподілу ризиків між учасниками проекту, формування резервних фондів та багатосценарне фінансове планування.

Одним з ключових методів забезпечення економічної безпеки є **диверсифікація діяльності підприємства**. У випадку будівельних компаній це може означати вихід за межі класичного житлового будівництва – у сфери виробництва будматеріалів, монтажу інженерних мереж, проектування, капітального ремонту або навіть будівництва об'єктів оборонного та тимчасового

призначення. Такий підхід дозволяє компенсувати коливання попиту на окремі послуги та стабілізувати дохідну базу підприємства.

Надзвичайно ефективним інструментом підвищення економічної безпеки є **технологічна модернізація**. Впровадження сучасних цифрових рішень у проектуванні (BIM-технології), управлінні ресурсами (ERP-системи), контролі якості та плануванні дозволяє знизити рівень помилок, пришвидшити реалізацію проектів і зменшити витрати. Автоматизація процесів також підвищує контрольованість і прозорість діяльності, що особливо важливо при роботі з державною допомогою, грантами чи міжнародним фінансуванням.

У військових умовах не менш важливим є **розміщення і переміщення ресурсів**. Релокація частини виробничих потужностей у більш безпечні регіони, як-от західна Україна, дає змогу уникнути фізичних втрат і зберегти виробничий потенціал. До цього інструменту належать також пошук нових постачальників, створення буферних складів і підтримання стабільного енергозабезпечення. Ефективна логістика, адаптована до умов надзвичайного стану, стає критичним чинником виживання підприємства.

Фінансова стабільність є ще одним важливим напрямом підвищення економічної безпеки. Сюди входять такі інструменти, як контроль над дебіторською та кредиторською заборгованістю, диверсифікація джерел фінансування, активне використання державних програм підтримки бізнесу, грантових коштів і участь у міжнародних ініціативах з відбудови. Грамотне управління грошовими потоками дозволяє забезпечити ліквідність навіть у критичні моменти.

Варто також підкреслити важливість **інвестицій у кадровий потенціал**. Навчання персоналу, адаптація працівників до роботи в умовах небезпеки, формування команд з гнучкими функціональними обов'язками – усе це підвищує адаптивність підприємства до змін. Кадрова політика має включати програми мотивації, психологічної підтримки, залучення переселенців і молоді до навчання та роботи в галузі. Інвестиції в людей – це стратегія довгострокової безпеки.

Крім того, **правовий супровід і захист інтересів** підприємства також є інструментом підвищення його безпеки. В умовах війни зростає кількість спірних

ситуацій, невиконаних контрактів, конфіскацій та форс-мажорів. Правильне оформлення угод, супровід юристами процедур компенсацій, заявок на відшкодування завданої шкоди – усе це підвищує шанси на збереження активів і захист інтересів підприємства.

Не можна не згадати про **співпрацю з державою і міжнародними організаціями**, яка відіграє винятково важливу роль у сучасному будівельному середовищі. Підприємства мають брати участь у тендерах на відновлення інфраструктури, розробці місцевих і національних програм реконструкції, проєктах із житлового будівництва для переселенців. Це не лише дає стабільні замовлення, але й сприяє укріпленню позицій компанії на ринку.

У підсумку, підвищення економічної безпеки будівельних підприємств вимагає використання комплексу методів і інструментів, що охоплюють фінансову, кадрову, виробничу, правову та стратегічну сфери. Успішне поєднання ризик-менеджменту, інновацій, ефективного управління ресурсами та партнерства з державою є запорукою стабільності та розвитку галузі в умовах військової загрози. У такому форматі економічна безпека перетворюється з абстрактного поняття на конкретну практичну систему, здатну зберігати і зміцнювати підприємство в періоди найвищої нестабільності.

Як зазначається у праці Фісуненка П. та Пісклова О. [5]: «точне оцінювання спектру загроз економічній безпеці проєктно-орієнтованих будівельних організацій, розробка сучасних інноваційних методів мінімізації негативного впливу потребують формування інструментарію управління економічною безпекою проєктно-орієнтованих будівельних організацій, який охоплює наступні процеси:

- планування;
- регулювання;
- моніторинг;
- стимулювання.

Відтак, складові сучасного організаційно-методичного інструментарію забезпечення економічної безпеки проєктно-орієнтованих будівельних організацій представлено на рис. 9.

Отже, представлені складові сучасного організаційно-методичного інструментарію забезпечення економічної безпеки проєктно-орієнтованих будівельних організацій забезпечуватимуть диверсифікацію внутрішньо- та зовнішньоекономічних ризиків, нейтралізацію спектру фінансових загроз та забезпечення стійкості в умовах повномасштабного воєнного вторгнення на територію України.»

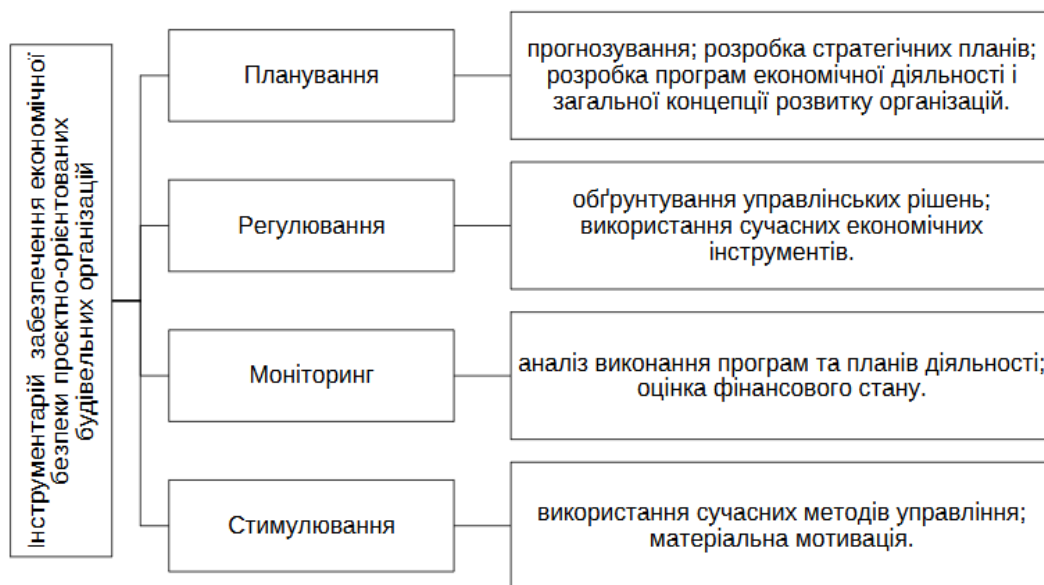


Рис. 1.9. Складові сучасного організаційно-методичного інструментарію забезпечення економічної безпеки будівельних організацій. Джерело: [5]

У роботі [8] представлено методичний підхід до оцінювання економічної безпеки будівельних підприємств на основі якого чинники безпеки групуються за напрямками (табл. 1.1)

Проаналізувавши метод розрахунку кожного показника, необхідно класифікувати кожен з них як стимулятор чи дестимулятор економічної безпеки. Іншими словами, чи є, з точки зору забезпечення економічної безпеки підприємства, бажаним якомога більше значення відповідного показника, чи навпаки – бажаним є якомога менше значення.

Групи показників економічної безпеки підприємства

Група показників економічної безпеки	Ваговий коефіцієнт b_j	Показник	Ваговий коефіцієнт a_i	Межа X_{opt}
1 Фінансова безпека	0,126	Рентабельність валового прибутку	0,12	0,26
		Рентабельність операційного прибутку	0,122	0,2
		Рентабельність чистого прибутку	0,11	0,1
		Рентабельність продукції	0,108	0,1
		Коефіцієнт автономії	0,118	0,5
		Коефіцієнт фінансової стійкості	0,102	1
		Коефіцієнт фінансової незалежності	0,105	1
		Коефіцієнт поточної ліквідності	0,11	1
2 Інформаційна безпека	0,108	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,105	0,2
		Продуктивність інформації	0,36	0,7
		Коефіцієнт інформаційної озброєності	0,36	0,2
3 Кадрово-інтелектуальна безпека	0,118	Коефіцієнт захищеності інформації	0,28	0,2
		Забезпечення кадрами НДДКР	0,2	1
		Плинність персоналу	0,202	0,04
		Стабільність роботи на підприємстві	0,206	6
		Рівень дисципліни	0,194	0,05
4 Виробничо-технологічна безпека	0,094	Відповідність кваліфікації ступеню складності робіт	0,198	1
		Коефіцієнт оновлення основного капіталу	0,33	0,5
		Коефіцієнт зношеності основних засобів	0,337	0,5
		Коефіцієнт браку	0,333	0,03
5 Інноваційна безпека	0,092	Коефіцієнт інноваційних витрат	0,15	0,2
		Рівень технологічного потенціалу	0,146	0,5
		Рівень прогресивності технологій	0,15	1
		Частка реалізованої інноваційної продукції	0,136	0,2
		Кількість видів створеної інноваційної продукції	0,14	5
		Загальна кількість прав інтелектуальної власності	0,142	5
6 Ринкова безпека	0,098	Сума доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності	0,136	0,1
		Коефіцієнт ринкової віддачі активів	0,352	0,2
		Конкурентна спроможність продукції	0,344	1
7 Правова безпека	0,09	Коефіцієнт ефективності рекламної політики	0,304	0,15
		Коефіцієнт платіжної дисципліни	0,652	10
8 Екологічна безпека	0,088	Коефіцієнт якості юридичних послуг	0,348	1
		Коефіцієнт безпечності продукції	0,28	0,8
		Коефіцієнт екологічного баласту	0,266	0,1
		Коефіцієнт забруднення середовища	0,25	0,02
9 Інвестиційна безпека	0,096	Штрафи за порушення природоохоронного законодавства	0,204	0
		Індекс дохідності інвестиційного проекту	0,36	1
		Коефіцієнт інвестиційної активності	0,342	0,2
10 Фізична безпека	0,09	Рентабельність інвестиційної діяльності	0,298	30
		Коефіцієнт транспортної безпеки	0,38	0,05
		Коефіцієнт захищеності майна та персоналу підприємства	0,316	0,15
		Крадіжки та знищення майна	0,304	0

Оптимальна межа $x_{\text{опт}}$ (табл. 1.1, стовпець 5) відіграє в такому випадку різну функцію: для стимуляторів – вона є мінімально допустимим значенням для забезпечення повної економічної безпеки, а для дестимуляторів – максимально допустимим значенням показника, який гарантує повну економічну безпеку підприємства. Після проведення класифікації на стимулятори та дестимулятори, постає проблема – яким чином інтегрально врахувати вплив кожного з 8 показників, враховуючи те, що кожен з них має власні межі, значення та одиниці виміру. З метою оцінки інтегрального впливу кожного з показників, необхідно провести нормалізацію їхніх значень, тобто приведення їхніх значень до безрозмірних індексів, що знаходяться в межах 0 до 1. Для цього використовуються фактично визначені значення показників у попередньому пункті, та значення оптимальних меж $x_{\text{опт}}$ (табл. 1, стовпець 5). Нормалізовані значення для стимуляторів визначаються за формулою 1, яка забезпечує неможливість отримання нормалізованого значення більшим за одиницю.

Нормалізовані значення для стимуляторів визначаються за формулою 1, яка забезпечує неможливість отримання нормалізованого значення більшим за одиницю.

$$\eta_{\text{стим}} = \begin{cases} \frac{x_i}{x_{\text{опт}}}, & \text{якщо } \frac{x_i}{x_{\text{опт}}} \leq 1 \\ 1, & \text{якщо } \frac{x_i}{x_{\text{опт}}} > 1 \end{cases} \quad (1)$$

Аналогічним чином, за формулою 2, визначаються й нормалізовані значення для дестимуляторів.

$$\eta_{\text{дестим}} = \begin{cases} \frac{x_{\text{опт}}}{x_i}, & \text{якщо } \frac{x_{\text{опт}}}{x_i} \leq 1 \\ 1, & \text{якщо } \frac{x_{\text{опт}}}{x_i} > 1 \end{cases} \quad (2)$$

Особливої уваги вимагають показники, для яких $x_{\text{опт}} = 0$. У випадку, якщо вони стимулятори, за будь-яких значень x_i вони дають фактичне значення частки

таким, що наближається до нескінченності, а отже нормалізоване значення за вимогами формули 1 автоматично має набути значення рівним одиниці. У випадку ж, якщо вони є дестимуляторами, нормалізоване значення за будь-яких значень x_i відповідно до формули 2 дорівнює нулю. Саме для таких показників необхідно відійти від суто математичного розрахунку нормалізованих значень та призначити їх виходячи з сутності цих показників з точки зору забезпечення економічної безпеки, а саме з точки зору характеру впливу цих показників економічну безпеку підприємства та фактичної наявності чи відсутності цього впливу у відповідності до розрахованих значень. В такому випадку, нормалізовані

значення для даних показників не можуть набувати проміжних значень, і можуть дорівнювати або 1, або 0, у кожному відповідному періоді

Використовуючи значення вагових коефіцієнтів a_i всередині кожної виокремленої групи показників (табл. 1, стовпець 4) та нормалізовані значення показників всередині кожної групи, можна визначити індекси економічної безпеки кожної групи (I_j) за формулою 3 у кожен з досліджуваних періодів.

$$I_j = a_i \times I_i$$

На цьому етапі варто виконати перевірку і пересвідчитися, що кожен з визначених групових індексів перебуває в межах від 0 до 1, адже будь-яке значення, що виходить за ці межі, свідчить про помилку у проведених розрахунках і унеможливить якісну оцінку економічної безпеки на наступних етапах.

Отримані на попередньому етапі значення загального інтегрального індексу (для кожного з досліджуваних періодів) необхідно проаналізувати в динаміці. Те ж варто зробити й окремо для кожного з 10 групових індексів, адже аналіз динаміки зміни кожного з групових індексів у кореляції з динамікою зміни інтегрального індексу є необхідною умовою отримання якісних висновків та надання релевантних рекомендацій на остаточному етапі дослідження.

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

Порівняльна таблиця методів оцінювання економічної безпеки будівельних підприємств дозволяє виявити ключові особливості підходів, які можуть бути

застосовані в умовах військової нестабільності. Один з найпоширеніших методів — індикаторний, що базується на оцінці рівня безпеки за заздалегідь визначеним набором показників. Його перевагою є простота і наочність, адже він дозволяє легко відстежувати динаміку змін. Проте його обмеження полягають у суб'єктивності вибору індикаторів і обмеженій здатності до глибокого аналізу.

Експертний метод, який спирається на думки фахівців галузі, дозволяє гнучко адаптуватися до специфіки підприємства й умов середовища. Він особливо корисний у нестабільних ситуаціях, однак також має недолік — залежність результату від кваліфікації та упередженості експертів. Багатофакторний аналіз передбачає аналіз впливу численних змінних одночасно, що забезпечує глибину та статистичну точність, але потребує надійної бази даних і досить складний у реалізації — тому його застосування у воєнних умовах може бути обмеженим.

SWOT-аналіз акцентує увагу на сильних і слабких сторонах підприємства, а також зовнішніх можливостях і загрозах. Його головна перевага — стратегічна цінність і простота реалізації, хоча він не забезпечує кількісної оцінки. Метод нечіткої логіки, навпаки, дозволяє працювати з нечіткою або неповною інформацією, що надзвичайно важливо під час війни, коли дані часто є фрагментованими. Хоча цей метод технічно складніший і потребує спеціалізованого програмного забезпечення, його застосування є виправданим.

Метод аналізу ієрархій (АНР) дозволяє визначити пріоритетність факторів, які впливають на безпеку, однак він вимагає значного часу для проведення порівнянь і також не позбавлений суб'єктивності. Імітаційне моделювання відтворює різні сценарії розвитку подій і дозволяє протестувати альтернативні управлінські стратегії. Воно особливо ефективне в умовах високої нестабільності, однак вимагає значного ресурсу для створення моделей та збору даних.

Таким чином, в умовах війни найбільш доцільними є ті методи, які забезпечують адаптивність, швидкість оцінки та можливість приймати рішення за неповної інформації — зокрема, індикаторний, експертний, SWOT-аналіз і методи нечіткої логіки. Вони дозволяють будівельним підприємствам оперативно

реагувати на виклики безпеки та знижувати ризики, пов'язані з непередбачуваністю середовища.

У воєнний час будівельні підприємства мають обирати методи оцінювання економічної безпеки, які є достатньо гнучкими, адаптивними до невизначеності та не залежать від надмірно складної статистики. Найдоцільнішими вважаються індикаторний, експертний, SWOT-аналіз, а також методи нечіткої логіки — вони дозволяють оперативно реагувати на загрози та ухвалювати рішення в умовах високого ризику та нестабільності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВІЙНИ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПАТ «УКРБУДПРОМ»

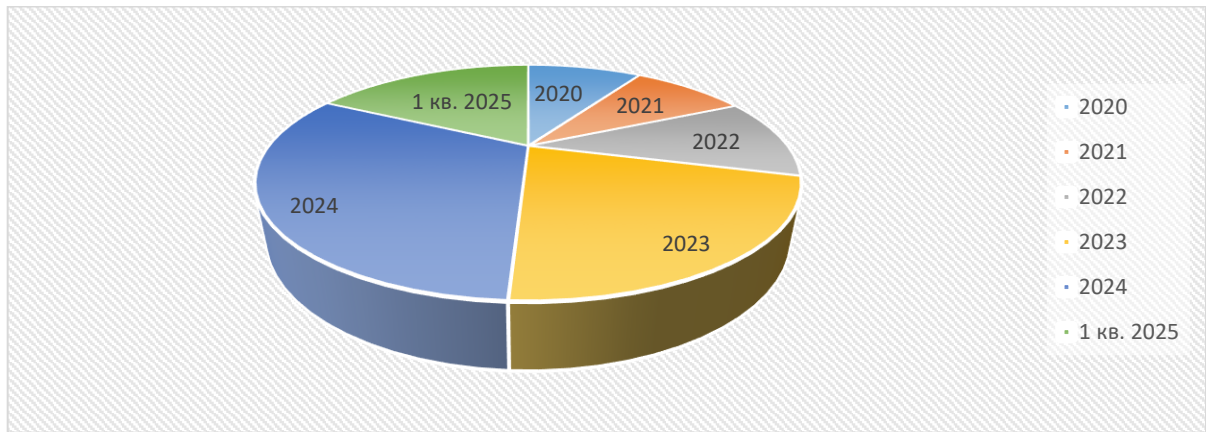
2.1. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства- ПАТ «УКРБУДПРОМ»

Ознайомившись з фінансовою звітністю підприємства та іншими документами, було складено табл. 2.1, де міститься інформація про результати та аналіз господарювання компанії періодом за 2020 по перший кв. 2025 р.

Таблиця 2.1

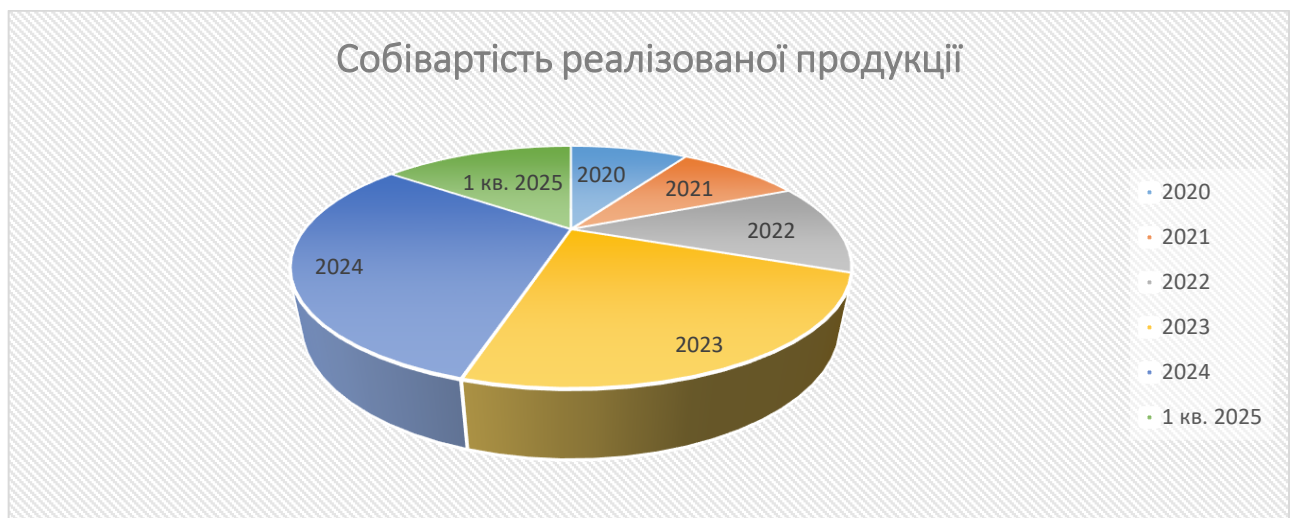
Результати та аналіз господарювання ПАТ «Укрбудпром»

Фінансові показники (тис.грн.)	2020	2021	2022	2023	2024	1 кв. 2025	Співвідношення 2020 - 1 кв. 2025 рр., %
Чистий дохід	127805	124890	156784	304051	445211	244418	48
Інші операційні доходи	10 442	16 829	12 797	12 676	10 125	11 240	7
Інші фін. доходи	х	24	х	х	х	х	х
Інші доходи	х	76	0	3	0	257	х
Усього доходів	138247	141819	169581	316730	455336	255658	46
Собівартість	104024	106429	138625	270930	346885	167934	38
Адміністративні витрати	15 097	11 166	11 287	9 865	14 733	16 622	9
Витрати на збут	3 117	4 774	758	14 378	7 610	2 575	21
Інші опер. витрати	8 967	15 289	13 542	14 485	42 022	19 638	54
Фінансові витрати (тис.грн)							
Інші витрати	х	103	0	0	30 023	5 749	х
Податок на прибуток	-2 287	-996	-2 191	-1 024	-7 268	-10428	78
Усього витрат	133492	138757	166403	310682	448541	222946	40
Фінансові результати діяльності (тис.грн)							
Валовий прибуток в т.ч.	23 781	18 461	18 159	33 121	98 326	76 484	69
Прибуток	24 516	19 782	18 434	33 024	98 326	76 484	68
Збиток	735	1 321	275	97	0	0	х
Фін.результат до оподаткування	7 042	4 058	5 369	7 072	14 063	43 140	84
Позитивний	8 544	5 537	6 702	6 997	13 831	37 976	77
Від'ємний	1 502	1 479	1 333	75	232	5 164	71
Чистий прибуток в т.ч.	4 755	3 062	3 178	6 048	6 795	32 712	85
Прибуток	6 284	4 501	4 525	6 123	7 027	37 876	83
Збиток	1 529	1 439	1 347	75	232	5 164	70



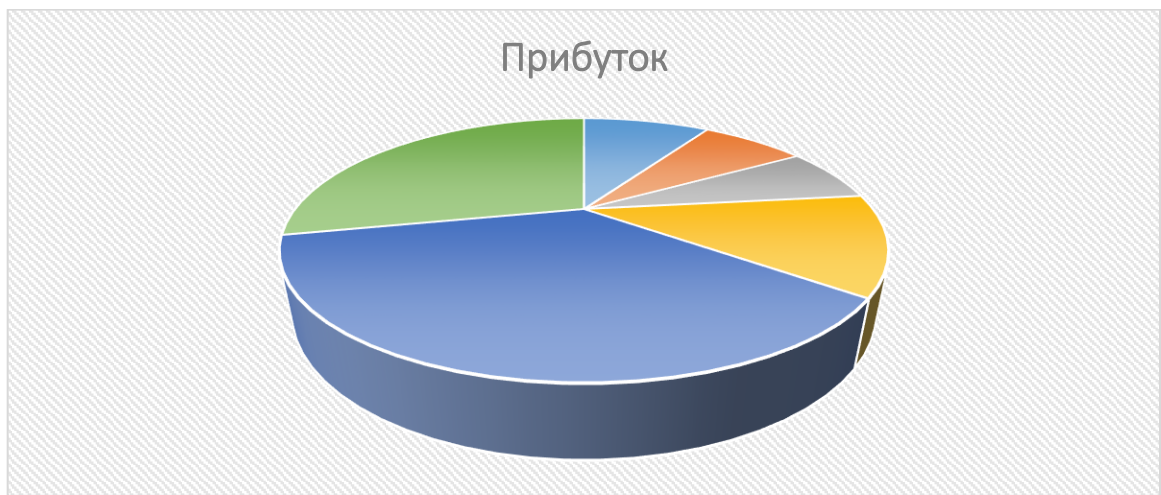
Діаграма 2.1. Чистий дохід від реалізації будівельних робіт ПАТ «Укрбудпром» за 2020-1 кв. 2025 рр. Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «Укрбудпром» [5].

За даними діаграми 2.1 розмір чистого доходу від реалізації будівельних робіт у 2024 році в порівнянні з 2021 роком збільшився на 28% за рахунок збільшення державних замовлень будівництва доступного житла та комерційних площ. Натомість у 1 кв. 2025 році спостерігається тенденція до зменшення чистого доходу на 47% через зменшення доходу від будівельної діяльності компанії "Укрбудпром", а також від діяльності дочірніх підприємств за відповідними напрямками.



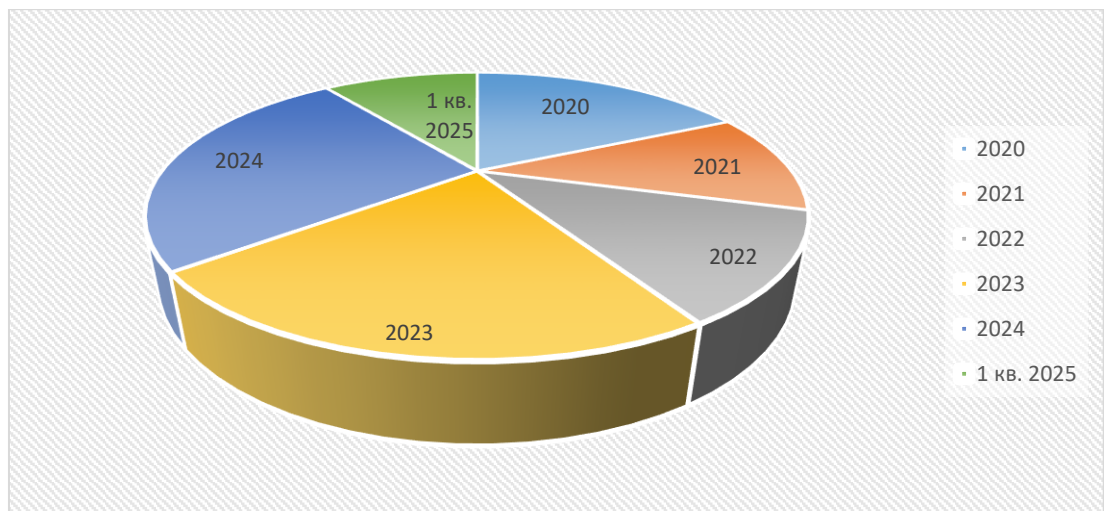
Діаграма 2.2. Собівартість реалізованої будівельної продукції ПАТ «Укрбудпром» 2020 – 1 кв. 2025 рр. Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «Укрбудпром».

Діаграма 2.2 ознайомлює нас з собівартістю реалізованої продукції підприємства, у 2024 році вона була найбільша з досліджуваного періоду і становила 346 885 грн., а у 2020 році найменша всього 104 024 грн, впродовж 4 років відбулось збільшення майже на 62%.



Діаграма 2.3. Прибуток від реалізації будівельних робіт ПАТ «Укрбудпром» 2020-1 кв. 2025 рр. Розроблено автором за даними ПАТ «Укрбудпром».

Прибуток підприємства з досліджуваного періоду був найменшим у 2022 році, він склав 18 434 грн., а найбільшим був у 2024 році – 98 326 грн, у відсотковому порівнянні відбулось збільшення на 19%, це ми можемо побачити на діаграмі 2.3.



Діаграма 2.4. Чистий прибуток від реалізації будівельних робіт ПАТ «Укрбудпром» 2020-1 кв. 2025 рр. Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «Укрбудпром».

Чистий прибуток підприємства з дослідженого періоду найвищим був у 1 кв. 2025 році і становив 32 712 грн., а найменшим був у 2021 році – 3 062 грн (90%). Чистий прибуток, отриманий у 1 кв. 2025 році, перевищує рівень прибутку 2024 року на 79%, 2023 року на 81% (Діаграма 2.4).

Таблиця 2.2

Склад та структура персоналу за освітою ПАТ «Укрбудпром» за освітою у 2020–1 кв. 2025 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	1 кв. 2025
	осіб					
Середньооблікова чисельність персоналу	1077	755	711	622	541	117
з них:						
– з повною вищою освітою	797	559	526	460	400	87
– з неповною та базовою вищою освітою	237	166	157	137	119	26
– з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою	43	30	28	25	22	4

Рівень якісного складу персоналу підприємства визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить подальший розвиток та конкурентоздатність підприємства [2].

З таблиці 2.2 ми бачимо, що у 2020 році чисельність персоналу була найвищою і становила 1 077 осіб з них повну вищу освіту мали 797 осіб, і з кожним роком нажалі чисельність персоналу йшла на спад, і станом на 1 кв. 2025 рік склала 117 особу, з них повну вищу освіту мали 87 осіб.

У графічному відображенні ми можемо більш детально ознайомитись зі складом та структурою персоналу підприємства за освітою у часовому проміжку з 2020 року по 1 кв. 2025 рік (Графік 2.1).



Графік 2.1. Склад та структура персоналу за освітою ПАТ «Укрбудпром» у 2020 – 1 кв. 2025 рр. Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «Укрбудпром».

На підприємстві на протязі усього досліджуваного періоду з 2020 – 1 кв. 2025 рр. більша кількість працівників інженерного та лінійного персоналу, які мають повну вищу освіту та сертифікати відповідальних виконавців робіт.

У 2020 році персонал розподілився за освітою таким чином: 797 осіб – з повною вищою освітою, 237 осіб – з неповною та базовою вищою освітою та 43 особи – з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою.

У 2021 році персонал розподілився за освітою таким чином: 559 осіб – з повною вищою освітою, 166 осіб – з неповною та базовою вищою освітою та 30 осіб – з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою.

У 2022 році персонал розподілився за освітою таким чином: 526 осіб – з повною вищою освітою, 157 осіб – з неповною та базовою вищою освітою та 28 осіб – з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою.

У 2023 році персонал розподілився за освітою таким чином: 460 осіб – з повною вищою освітою, 137 осіб – з неповною та базовою вищою освітою та 25 осіб – з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою.

У 2024 році персонал розподілився за освітою таким чином: 400 осіб – з повною вищою освітою, 119 осіб – з неповною та базовою вищою освітою та 22 особи – з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою.

У 1 кв. 2025 році персонал розподілився за освітою таким чином: 87 осіб – з повною вищою освітою, 26 осіб – з неповною та базовою вищою освітою та 4 особи – з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою.

2.2. Визначення рівня економічної безпеки підприємства

Економічну безпеку підприємства пропонується визначати за методикою, що запропонована в [9], де для забезпечення якісної оцінки економічної безпеки будівельного підприємства, використовується метод експертних оцінок, було визначено вагові коефіцієнти показників всередині кожної виокремленої групи (a_i) та вагові коефіцієнти груп показників як складових інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства (b_j).

Використовуючи обчислені значення кожного групового індексу у кожному часовому інтервалі та значення групових вагових коефіцієнтів b_j (табл. 2.1, стовпець 2), необхідно визначити загальні інтегральні індекси економічної безпеки підприємства для кожного кварталу досліджуваного періоду за формулою 4.

$$I_{заг} = b_j \times I_j$$

Аналогічно з попереднім пунктом, необхідно провести перевірку правильності проведених розрахунків, адже всі отримані значення мають перебувати в межах від 0 до 1.

Розглянемо показники фінансової безпеки підприємства та їх динаміку згідно з наданою таблицею.

Загальна оцінка фінансової безпеки формується на основі дев'яти ключових показників, кожен з яких має власну вагу (табл. 2.3-2.4).

Показники фінансової безпеки ПАТ «Укрбудпром»

Група показників економічної безпеки	Ваговий коефіцієнт b _j	Показник	Ваговий коефіцієнт a _i	Межа хопт	2022	2023	2024	2025 I кв.	Локальні показники безпеки			
									2022	2023	2024	2025 I кв.
Фінансова безпека	0.126	Рентабельність активів за валовим прибутком	0.12	0.26	0.11	0.09	0.17	0.15	0.013	0.011	0.020	0.018
		Рентабельність активів за операційним прибутком	0.122	0.2	0.033	0.019	0.024	0.085	0.004	0.002	0.003	0.010
		Рентабельність активів за чистим прибутком	0.11	0.1	0.019	0.016	0.012	0.005	0.002	0.002	0.001	0.001
		Рентабельність продукції	0.108	0.1	0.12	0.11	0.22	0.31	0.013	0.012	0.024	0.034
		Коефіцієнт автономії	0.118	0.5	0.6	0.61	0.64	0.64	0.071	0.072	0.076	0.076
		Коефіцієнт фінансової стійкості	0.102	1	1.7	1.6	1.6	1.6	0.170	0.167	0.159	0.159
		Коефіцієнт фінансової незалежності	0.105	1	1.5	1.6	1.8	1.8	0.158	0.164	0.187	0.187
		Коефіцієнт поточної ліквідності	0.11	1	1.1	1.3	1.9	2.03	0.121	0.143	0.209	0.223
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.105	0.2	0.03	0.12	0.01	0.032	0.003	0.013	0.001	0.003		
Усього фінансова безпека								0.554	0.586	0.680	0.711	

Сукупна вагова оцінка групи — **0.126**.**Показники фінансової безпеки ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка**

Показник	Межа Х _{опт}	2022	2023
Рентабельність активів за валовим прибутком	0.26	0.11 → 0.15	Зниження у 2023, зростання у 2024–2025
Рентабельність активів за операційним прибутком	0.2	0.033 → 0.085	Поступове зростання після падіння
Рентабельність активів за чистим прибутком	0.1	0.019 → 0.005	Стабільне зниження
Рентабельність продукції	0.1	0.12 → 0.31	Стабільне зростання
Коефіцієнт автономії	0.5	0.6 → 0.64	Невелике, але стабільне зростання
Коефіцієнт фінансової стійкості	1	1.7 → 1.6	Незначне зниження і стабілізація
Коефіцієнт фінансової незалежності	1	1.5 → 1.8	Стабільне зростання
Коефіцієнт поточної ліквідності	1	1.1 → 2.03	Значне зростання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.2	0.03 → 0.032	Нестабільна динаміка з відхиленнями

Загальний рівень фінансової безпеки поступово зростає, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства.

- Найбільший внесок у зростання зробили:
 - Рентабельність продукції
 - Коефіцієнти ліквідності
 - Коефіцієнти фінансової незалежності/стійкості
- Деякі показники мають негативну динаміку (наприклад, рентабельність за чистим прибутком), що може свідчити про проблеми з ефективністю використання активів.

Таблиця 2.5

Показники інформаційної безпеки ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка

Група показників економічної безпеки	Ваговий коефіцієнт b _j	Показник	Ваговий коефіцієнт a _i	Межа хопг	2022	2023	2024	2025 1 кв.	Локальні показники безпеки			
									2022	2023	2024	2025 1 кв.
Інформаційна безпека	0.108	Продуктивність інформації	0.36	0.7	0.1	0.1	0.1	0.1	0.036	0.036	0.036	0.036
		Коефіцієнт інформаційної озброєності	0.36	0.2	0.2	0.22	0.25	0.34	0.072	0.079	0.090	0.122
		Коефіцієнт захищеності інформації	0.28	0.2	0.32	0.38	0.46	0.55	0.090	0.108	0.129	0.155
Усього інформаційна безпека									0.198	0.223	0.255	0.313

Згідно з таблицею, інформаційна безпека підприємства оцінюється за трьома основними показниками: продуктивністю інформації, коефіцієнтом інформаційної озброєності та коефіцієнтом захищеності інформації. Сумарна вагова значущість цієї групи в загальній системі економічної безпеки становить 0.108.

Продуктивність інформації — характеризує ефективність використання інформаційних ресурсів. Незважаючи на те, що цей показник має найвищу вагу в групі (0.36), його значення залишалося стабільно низьким на рівні 0.1 протягом усіх періодів з 2022 по перший квартал 2025 року. Це свідчить про відсутність покращення в ефективності інформаційних процесів.

Коефіцієнт інформаційної озброєності — показник, що відображає ступінь забезпеченості підприємства сучасними інформаційними технологіями. У цьому напрямку спостерігається позитивна динаміка: від 0.2 у 2022 році до 0.34 у першому кварталі 2025 року. Це вказує на покращення технологічної інфраструктури.

Коефіцієнт захищеності інформації — оцінює рівень безпеки інформації на підприємстві. Тут також спостерігається чітке зростання: з 0.32 у 2022 році до 0.55 у 1 кв. 2025 року, що свідчить про зміцнення інформаційного захисту.

Інформаційна безпека підприємства демонструє стійке зростання: з 0.198 у 2022 році до 0.313 у першому кварталі 2025 року. Основним драйвером цього покращення стали зростання захищеності інформації та рівня інформаційної озброєності. Однак, незмінно низька продуктивність інформації залишається проблемним аспектом, який стримує повноцінний розвиток у цій сфері.

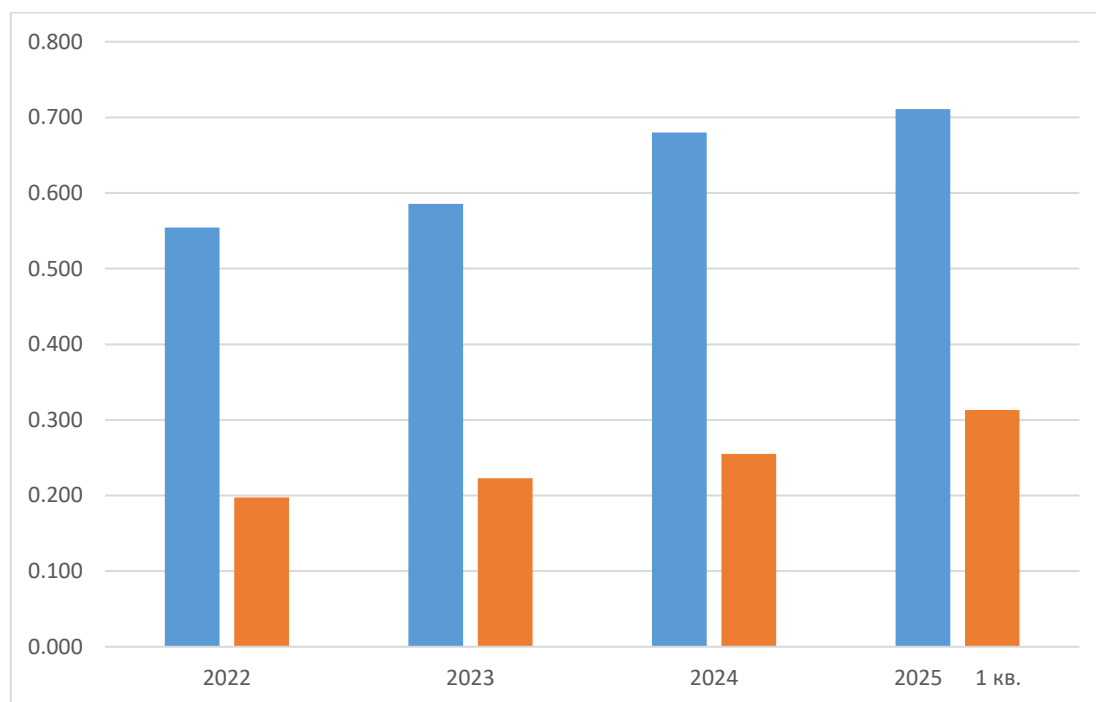


Рис. 2.1. Фінансова і інформаційна безпека ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка

У таблиці 2.1 представлено оцінку кадрово-інтелектуальної безпеки підприємства, яка є однією з ключових складових загальної економічної безпеки. Ця група має ваговий коефіцієнт 0.118, і охоплює п'ять критично важливих

показників, що характеризують ефективність, стабільність та кваліфікаційний потенціал персоналу.

Протягом 2022 – 1 кварталу 2025 року кадрово-інтелектуальна безпека підприємства демонструє стійке зростання: з 0.358 у 2022 році до 0.392 у 1 кварталі 2025 року.

Таблиця 2.6

Показники кадрово-інтелектуальної безпеки ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка

Група показників економічної безпеки	Ваговий коефіцієнт b _j	Показник	Ваговий коефіцієнт a _i	Межа холт	2022	2023	2024	2025 1 кв.	Локальні показники безпеки			
									2022	2023	2024	2025 1 кв.
Кадрово-інтелектуальна безпека	0.118	Забезпечення кадрами НДДКР	0.2	1	0.6	0.6	0.8	0.9	0.120	0.120	0.160	0.180
		Плинність персоналу	0.202	0.04	0.2	0.01	0.01	0	0.040	0.002	0.002	0.000
		Стабільність роботи на підприємстві	0.206	6	0	0.01	0.03	0.04	0.000	0.002	0.006	0.008
		Рівень дисципліни	0.194	0.05	0	0.01	0.03	0.03	0.000	0.002	0.006	0.006
		Відповідність кваліфікації ступеню складності робіт	0.198	1	1	1	1	1	1	0.198	0.198	0.198
Усього кадрово-інтелектуальна безпека									0.358	0.324	0.372	0.392

Одним із найвагоміших факторів, що вплинув на позитивну динаміку, стало зростання рівня забезпечення кадрами для виконання НДДКР (науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт). Цей показник зріс із 0.6 у 2022 році до 0.9 у 2025 році, що спричинило збільшення його локального показника з 0.120 до 0.180. Це свідчить про активізацію інноваційної діяльності на підприємстві.

Натомість плинність персоналу поступово знижувалася — у 2022 році її значення становило 0.2, а в першому кварталі 2025 року зійшло до 0. Така тенденція свідчить про підвищення стабільності кадрового складу, що є позитивним сигналом для управління.

Стабільність роботи на підприємстві та рівень дисципліни залишались на низькому рівні, хоч і демонстрували повільне покращення. Наприклад, стабільність зростає з 0 у 2022 році до 0.04 у 2025 році, що спричинило зростання локального показника з 0.000 до 0.008. Аналогічна динаміка спостерігається і в рівні дисципліни.

Найбільш стабільним залишається показник відповідності кваліфікації персоналу ступеню складності робіт — він перебував на максимальному рівні 1 впродовж усього аналізованого періоду. Його локальний внесок у загальну безпеку становив 0.198 кожного року.

Кадрово-інтелектуальна безпека підприємства демонструє помірне, але стабільне покращення. Найбільший вклад у загальний рівень безпеки забезпечує кваліфікований персонал і поступове зниження плинності кадрів. Позитивні зрушення спостерігаються також у сфері забезпечення НДДКР, що свідчить про інноваційний потенціал підприємства. Водночас ще залишаються зони для розвитку — зокрема, підвищення стабільності та дисципліни персоналу.

У таблиці 2.7 представлено оцінку виробничо-технологічної безпеки підприємства, яка є однією зі складових загальної економічної безпеки. Ця група має ваговий коефіцієнт 0.094, що вказує на її важливість у загальній системі безпеки. До складу входять три ключові показники: коефіцієнт оновлення основного капіталу, коефіцієнт зношеності основних засобів і коефіцієнт браку.

Протягом 2022 року до 1 кварталу 2025 року виробничо-технологічна безпека демонструє тенденцію до покращення, зростаючи від 0.030 у 2022 році до 0.146 у першому кварталі 2025 року. Такий результат свідчить про активні зусилля підприємства у модернізації виробничих потужностей і зниженні технічного зносу.

Коефіцієнт оновлення основного капіталу

Цей показник за період виріс із 0.06 у 2022 році до 0.32 у 2025 році, що вказує на активізацію процесів інвестування в нове обладнання. Відповідний локальний показник безпеки зріс із 0.020 до 0.106, що є позитивним сигналом технологічного оновлення.

Таблиця 2.7

Показники виробничо-технологічної безпеки ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка

Група показників економічної безпеки	Ваговий коефіцієнт b _j	Показник	Ваговий коефіцієнт a _i	Межа хопт	2022	2023	2024	2025 1 кв.	Локальні показники безпеки			
									2022	2023	2024	2025 1 кв.
Виробничо-технологічна безпека	0.094	Коефіцієнт оновлення основного капіталу	0.33	0.5	0.06	0.03	0.1	0.32	0.020	0.010	0.033	0.106
		Коефіцієнт зношеності основних засобів	0.337	0.5	0.03	0.048	0.089	0.12	0.010	0.016	0.030	0.040
		Коефіцієнт браку	0.333	0.03	0	0	0.09	0	0	0	0.0027	0
Усього виробничо-технологічна безпека									0.030	0.026	0.066	0.146

Коефіцієнт зношеності основних засобів

Хоча сам коефіцієнт зношеності збільшився з 0.03 у 2022 році до 0.12 у 2025 році, що свідчить про часткове старіння частини основних фондів, локальний показник безпеки демонструє незначне, але стабільне зростання: від 0.010 до 0.040. Це свідчить про те, що підприємство поступово справляється з проблемами зносу.

Коефіцієнт браку

У 2022 і 2023 роках підприємству вдалося уникнути бракованої продукції, однак у 2024 році показник досяг 0.09, що спричинило зниження рівня технологічної безпеки. У першому кварталі 2025 року ситуацію вдалося стабілізувати, повернувшись до 0, що позитивно вплинуло на локальний показник (від 0 у 2022–2023 роках, до 0.0027 у 2024, і знову 0 у 2025).

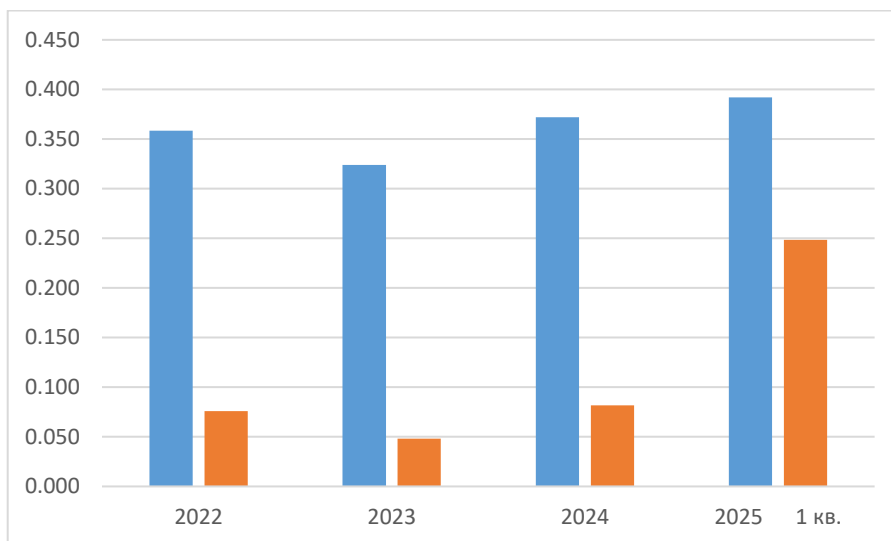


Рис. 2.2. Кадрово-інтелектуальна та інноваційна безпека ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка



Рис. 2.3. Виробничо-технологічна безпека ПАТ «Укрбудпром» та її динаміка

Таблиця 2.8

Динаміка локальних показників виробничо-технологічної безпеки

Показник	2022	2023	2024	2025 (1 кв.)
Коефіцієнт оновлення основного капіталу	0.020	0.010	0.033	0.106
Коефіцієнт зношеності основних засобів	0.010	0.016	0.030	0.040
Коефіцієнт браку	0.000	0.000	0.0027	0.000
Сумарна виробничо-технологічна безпека	0.030	0.026	0.066	0.146

Виробничо-технологічна безпека підприємства перебуває на етапі активного вдосконалення, особливо за рахунок оновлення основних фондів.

Незначне погіршення в окремі роки, зокрема через зношеність обладнання або поодинокі випадки браку, компенсується загальним зростанням безпеки у 2025 році. Підприємство демонструє позитивну динаміку у сфері технологічної модернізації та якості виробничого процесу.

У таблиці 2.9 представлено оцінку інноваційної безпеки підприємства, яка має вагомий коефіцієнт 0.092, що свідчить про її значущість у системі загальної економічної безпеки. Цей компонент охоплює сім показників, які відображають рівень інноваційної діяльності, технологічної модернізації та ефективність використання інтелектуальної власності.

Таблиця 2.9

Показники інноваційної безпеки ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка

Група показників економічної безпеки	Ваговий коефіцієнт ν_j	Показник	Ваговий коефіцієнт a_i	Межа хопг	2022	2023	2024	2025 1 кв.	Локальні показники безпеки			
									2022	2023	2024	2025 1 кв.
Інноваційна безпека	0.092	Коефіцієнт інноваційних витрат	0.15	0.2	0	0	0	0.01	0.000	0.000	0.000	0.002
		Рівень технологічного потенціалу	0.146	0.5	0.5	0.3	0.53	0.6	0.073	0.044	0.077	0.088
		Рівень прогресивності технологій	0.15	1	0.01	0.01	0.01	0.01	0.002	0.002	0.002	0.002
		Частка реалізованої інноваційної продукції	0.136	0.2	0	0	0	0.1	0.000	0.000	0.000	0.014
		Кількість видів створеної продукції	0.14	5	0	0	0	1	0.000	0.000	0.000	0.140
		Загальна кількість прав інтелектуальної власності	0.142	5	0.01	0.02	0.02	0.03	0.001	0.003	0.003	0.004
		Сума доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності	0.136	0.1	0	0	0	0	0.000	0.000	0.000	0.000
Усього інноваційна безпека									0.076	0.048	0.082	0.248

Інноваційна безпека підприємства у 2022–2024 роках залишалася відносно низькою, із локальними значеннями 0.076 у 2022 році, 0.048 у 2023 році та 0.082 у 2024 році. Однак у першому кварталі 2025 року відбулося суттєве покращення — до рівня 0.248, що може свідчити про активізацію інноваційної діяльності та впровадження нових технологій.

Упродовж 2022–2024 років витрати на інновації були відсутні, але у 1 кварталі 2025 року з'явилися хоча б незначні інвестиції (значення — 0.01), що дало мінімальний локальний результат — 0.002.

Рівень технологічного потенціалу. Цей показник варіювався: від 0.5 у 2022 році до 0.3 у 2023 році, потім підвищився до 0.6 у 2025 році. Відповідно, локальний індекс безпеки зріс із 0.073 до 0.088, що свідчить про покращення можливостей підприємства у використанні технологій.

Рівень прогресивності технологій. Показник залишався незмінним протягом всього періоду (0.01), що означає використання низькопрогресивних технологій. Його внесок у загальну інноваційну безпеку був незначним — 0.002 щороку.

Частка реалізованої інноваційної продукції. У період з 2022 по 2024 роки показник був нульовим, що вказує на відсутність реалізації інноваційної продукції. У першому кварталі 2025 року частка зросла до 0.1, що позитивно вплинуло на інноваційну безпеку — локальний показник досяг 0.014.

Кількість видів створеної продукції. До 2025 року підприємство не створювало нових видів продукції, але у 1 кварталі 2025 року зафіксовано 1 новий вид, що дало значний приріст локального значення — 0.140.

Загальна кількість прав інтелектуальної власності. Зростання показника було поступовим: з 0.01 у 2022 році до 0.03 у 2025 році, відповідно зросли локальні значення з 0.001 до 0.004. Це свідчить про поступове формування інтелектуального активу підприємства.

Сума доходів від продажу прав ІВ. Цей показник залишався нульовим протягом усього періоду, що свідчить про відсутність комерціалізації інтелектуальної власності.

Інноваційна безпека підприємства (таблиця 2.10) залишалася низькою упродовж трьох років, що свідчить про відсутність реальної інноваційної

діяльності. Проте в першому кварталі 2025 року спостерігається різке зростання до рівня 0.248, що вказує на запуск нових розробок, підвищення технологічного потенціалу, створення нової продукції та збільшення частки реалізованих інновацій. Це може свідчити про перехід підприємства до інноваційного розвитку після періоду стагнації.

Таблиця 2.10

Динаміка локальних показників інноваційної безпеки

Показник	2022	2023	2024	2025 (1 кв.)
Коефіцієнт інноваційних витрат	0.000	0.000	0.000	0.002
Рівень технологічного потенціалу	0.073	0.044	0.077	0.088
Рівень прогресивності технологій	0.002	0.002	0.002	0.002
Частка реалізованої інноваційної продукції	0.000	0.000	0.000	0.014
Кількість видів створеної продукції	0.000	0.000	0.000	0.140
Загальна кількість прав інтелектуальної власності	0.001	0.003	0.003	0.004
Сума доходів від продажу прав інтелектуальної власності	0.000	0.000	0.000	0.000
Сумарна інноваційна безпека	0.076	0.048	0.082	0.248

У таблиці 2.11 представлено оцінку ринкової безпеки підприємства, яка має ваговий коефіцієнт 0.098, що визначає її частку в загальній системі економічної безпеки. Ця група охоплює три ключові показники, що відображають здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, конкурувати з іншими учасниками та досягати результатів через маркетингову діяльність.

Загальна динаміка ринкової безпеки

У період з 2022 по перший квартал 2025 року спостерігається стійке зростання рівня ринкової безпеки:

- у 2022 році — 0.289;
- у 2023 році — 0.320;
- у 2024 році — 0.493;
- у 1 кварталі 2025 року — 0.581.

Це свідчить про посилення ринкових позицій підприємства, зростання ефективності продажів, конкурентоспроможності та покращення результативності рекламної політики.

Показники ринкової безпеки ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка

Група показників економічної безпеки	Ваговий коефіцієнт b _j	Показник	Ваговий коефіцієнт a _i	Межа холт	2022	2023	2024	2025 1 кв.	Локальні показники безпеки			
									2022	2023	2024	2025 1 кв.
Ринкова безпека	0.098	Коефіцієнт ринкової віддачі активів	0.352	0.2	0.05	0.12	0.18	0.35	0.018	0.042	0.063	0.123
		Конкурентна спроможність продукції	0.344	1	0.7	0.7	0.86	0.8	0.241	0.241	0.296	0.275
		Коефіцієнт ефективності рекламної політики	0.304	0.15	0.1	0.12	0.44	0.6	0.030	0.036	0.134	0.182
Усього ринкова безпека									0.289	0.320	0.493	0.581

Коефіцієнт ринкової віддачі активів. Цей показник характеризує ефективність використання активів у ринковій діяльності. Він зріс із 0.05 у 2022 році до 0.35 у 2025 році, що забезпечило зростання локального значення з 0.018 до 0.123. Це свідчить про покращення здатності підприємства генерувати дохід з активів.

Конкурентна спроможність продукції. Цей показник стабільно утримувався на високому рівні:

- 0.7 у 2022–2023 роках,
- 0.86 у 2024 році,
- 0.8 у 2025 році.

Локальні значення конкурентної спроможності підприємства коливалися від 0.241 до 0.296, що свідчить про стійку конкурентоспроможність продукції на ринку.

Коефіцієнт ефективності рекламної політики. Цей показник демонструє суттєве покращення:

- з 0.1 у 2022 році до 0.6 у 2025 році,

- відповідно, локальне значення коефіцієнта ефективності реклами зросло з 0.030 до 0.182.

Це може означати ефективне використання реклами для підтримки продажів і впливу на споживача.

Ринкова безпека підприємства демонструє позитивну динаміку протягом усього аналізованого періоду (рис. 2.4).

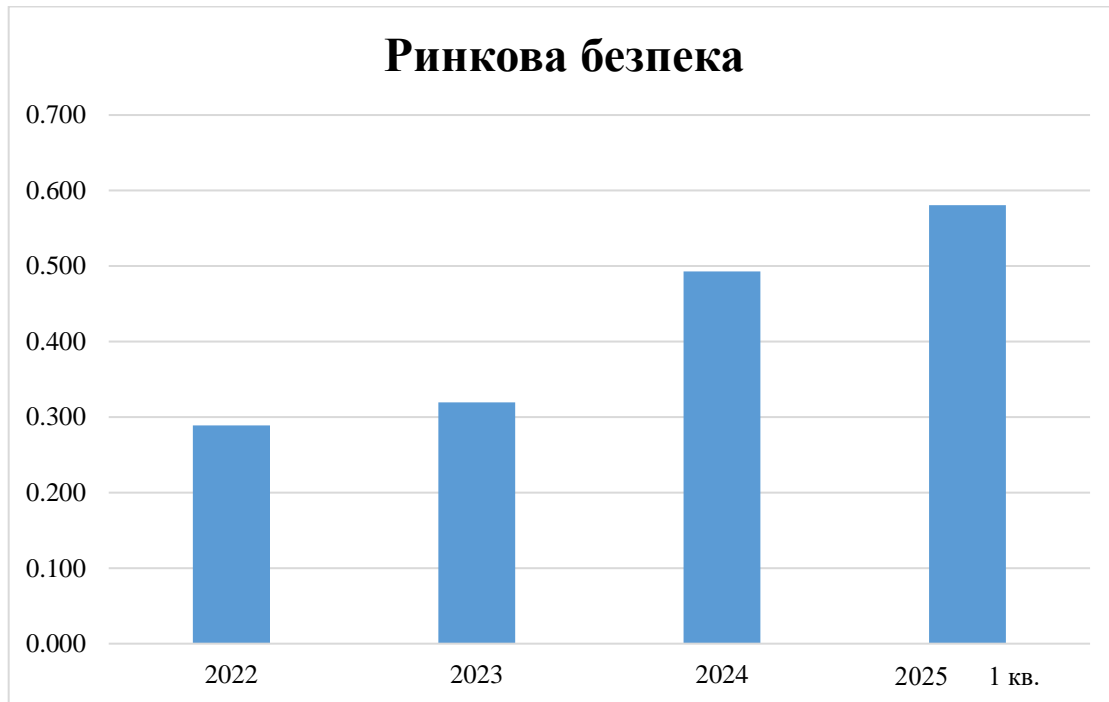


Рис. 2.4. Ринкова безпека ПАТ «Укрбудпром» та її динаміка

Найбільший внесок у загальний показник забезпечує конкурентоспроможність продукції, яка залишалася стабільно високою протягом усіх аналізованих років, попри війну, ускладнення логістики, проблеми з кадровим забезпеченням будівництва. Значне зростання ефективності рекламної політики вказує на покращення маркетингових стратегій, що в сукупності з підвищенням віддачі активів дозволяє підприємству покращувати свої ринкові позиції та адаптуватися до умов конкуренції.

Показники правової безпеки ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка

Група показників економічної безпеки	Ваговий коефіцієнт b _j	Показник	Ваговий коефіцієнт a _i	Межа хопт	2022	2023	2024	2025 1 кв.	Локальні показники безпеки			
									2022	2023	2024	2025 1 кв.
Правова безпека	0.09	Коефіцієнт платіжної дисципліни	0.652	10	0.72	0.61	0.89	0.96	0.469	0.398	0.580	0.626
		Коефіцієнт якості юридичних послуг	0.348	1	0.8	0.79	0.76	0.82	0.278	0.275	0.264	0.285
Усього правова безпека									0.748	0.673	0.845	0.911

У таблиці подано оцінку правової безпеки підприємства, яка має ваговий коефіцієнт 0.09 в загальній структурі економічної безпеки. Ця група включає два ключові показники: коефіцієнт платіжної дисципліни та коефіцієнт якості юридичних послуг, що відображають здатність підприємства дотримуватися правових норм і ефективно взаємодіяти з юридичним середовищем.

Протягом 2022 року до першого кварталу 2025 року правова безпека поступово зростає, що свідчить про позитивні зрушення в правовій дисципліні:

- 2022 — 0.748
- 2023 — 0.673
- 2024 — 0.845
- 1 кв. 2025 року — 0.911

Незважаючи на певне зниження в 2023 році, подальший ріст у 2024–2025 роках демонструє стабілізацію правових процесів і підвищення якості юридичного супроводу.

Коефіцієнт платіжної дисципліни. Цей показник має найбільший ваговий коефіцієнт (0.652) у групі правової безпеки. Його значення постійно зростає:

- з 0.72 у 2022 році до 0.96 у 2025 році,
- локальний показник відповідно зріс із 0.469 до 0.626.

Це свідчить про поліпшення фінансової дисципліни та своєчасного виконання зобов'язань підприємством.

Коефіцієнт якості юридичних послуг.

Другий показник у цій групі має ваговий коефіцієнт 0.348. Протягом аналізованого періоду його значення залишається стабільним:

- 0.8 у 2022 році, з незначним коливанням до 0.82 у 2025 році,
- відповідно, локальний внесок змінюється від 0.278 до 0.285.

Це свідчить про стабільну якість юридичного супроводу, яка злегка покращується в останній період.

Правова безпека підприємства загалом демонструє позитивну тенденцію, особливо за рахунок покращення платіжної дисципліни. Стабільна якість юридичних послуг дозволяє зменшити правові ризики та підтримувати ефективне дотримання законодавчих вимог. Зростання комплексного показника з 0.748 до 0.911 за аналізований період є свідченням підвищення правової стійкості підприємства.

У таблиці 2.13 наведено оцінку екологічної безпеки підприємства, яка є складовою загальної економічної безпеки і має ваговий коефіцієнт 0.088. Ця група показників відображає вплив діяльності підприємства на довкілля та рівень відповідності екологічним нормам.

Таблиця 2.13

Показники екологічної безпеки ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка

Група показників економічної безпеки	Ваговий коефіцієнт b _j	Показник	Ваговий коефіцієнт a _i	Межа хопг	2022	2023	2024	2025 1 кв.	Локальні показники безпеки			
									2022	2023	2024	2025 1 кв.
Екологічна безпека	0.088	Коефіцієнт безпечності продукції	0.28	0.8	1	1	1	1	0.280	0.280	0.280	0.280
		Коефіцієнт екологічного баласту	0.266	0.1	0.9	0.92	0.88	0.96	0.239	0.245	0.234	0.255
		Коефіцієнт забруднення середовища	0.25	0.02	0	0	0	0	0	0	0	0
		Штрафи за порушення природоохоронного законодавства	0.204	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Усього екологічна безпека								0.519	0.525	0.514	0.535	

Упродовж 2022 року до першого кварталу 2025 року екологічна безпека залишається відносно стабільною, з незначним зростанням:

- 2022 рік — 0.519
- 2023 рік — 0.525
- 2024 рік — 0.514
- 1 кв. 2025 р. — 0.535

Це свідчить про стабільне дотримання екологічних вимог, без значних порушень або коливань в екологічному навантаженні.

Коефіцієнт безпечності продукції (вага: 0.28)

Продукція підприємства з 2022 року повністю відповідає вимогам безпеки (значення = 1), що забезпечує максимальний внесок цього показника — 0.280 щороку.

Коефіцієнт екологічного баласту (вага: 0.266)

Показує частку ресурсів, що не мають прямого призначення. Його значення зростає з 0.9 (2022) до 0.96 (2025), що викликає відповідне збільшення локального показника з 0.239 до 0.255.

Коефіцієнт забруднення середовища (вага: 0.25)

Упродовж усіх періодів його значення дорівнює 0, що свідчить про відсутність забруднення і дозволяє уникати зниження загального рівня безпеки.

Штрафи за порушення природоохоронного законодавства (вага: 0.204)

Також нульові у всі роки, що говорить про повну відповідність законодавчим екологічним нормам.

Рівень екологічної безпеки підприємства утримується на стабільно високому рівні. Основні переваги — це повна екологічна відповідність, відсутність забруднення та штрафів. Незначне зростання у 2025 році (до 0.535) свідчить про поліпшення ефективності використання природних ресурсів і систем екологічного контролю.

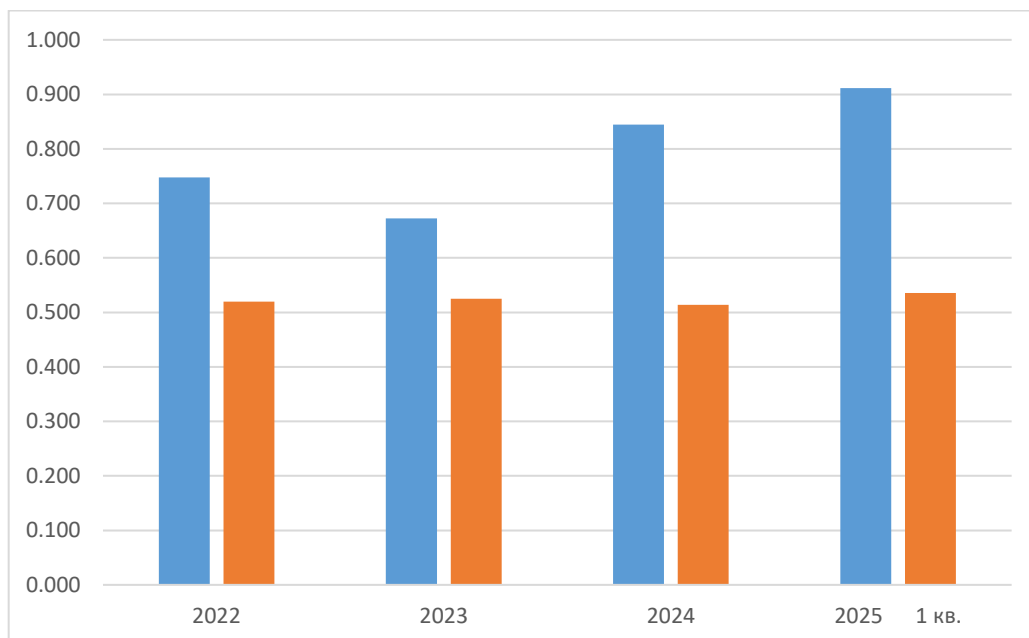


Рис. 2.5. Екологічна та правова безпека ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка

У табл. 2.14 і на рис. 2.6 подано інвестиційну безпеку підприємства, яка є однією з ключових складових загальної економічної безпеки.

Таблиця 2.14

Показники інвестиційної безпеки ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка

Група показників економічної безпеки	Ваговий коефіцієнт b _j	Показник	Ваговий коефіцієнт a _i	Межа хопг	2022	2023	2024	2025 1 кв.	Локальні показники безпеки			
									2022	2023	2024	2025 1 кв.
Інвестиційна безпека	0.096	Індекс дохідності інвестиційних проєктів	0.36	1	0.4	0.5	0.33	0.8	0.144	0.180	0.119	0.288
		Коефіцієнт інвестиційної активності	0.342	0.2	0	0.1	0.8	1	0.000	0.034	0.274	0.342
		Рентабельність інвестиційної діяльності	0.298	30	0.8	0.4	0.7	0.9	0.238	0.119	0.209	0.268
Усього інвестиційна безпека									0.382	0.333	0.601	0.898

Ваговий коефіцієнт інвестиційної безпеки становить 0.096, що свідчить про суттєву роль інвестиційної складової в стабільності підприємства.

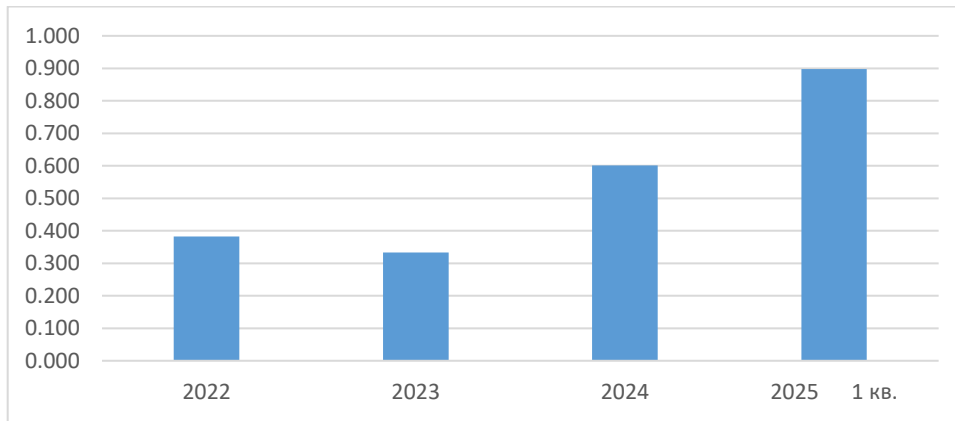


Рис. 2.6. Інвестиційна безпека ПАТ «Укрбудпром» та її динаміка

Протягом аналізованого періоду інвестиційна безпека демонструє позитивну динаміку з поступовим зростанням:

- 2022 рік — 0.382
- 2023 рік — 0.333
- 2024 рік — 0.601
- 1 кв. 2025 року — 0.898

Це свідчить про зростання ефективності інвестування й активізацію інвестиційної діяльності на підприємстві.

Індекс дохідності інвестиційних проєктів (вага: 0.36)

Цей показник ілюструє прибутковість інвестицій. Його значення дещо коливалося:

- У 2022–2024 роках індекс залишався помірним (0.4–0.5), але у 2025 значно зріс до 0.8.
- Відповідний вклад у локальний показник — від 0.144 до 0.288, що є найвищим внеском у 2025 році.

Коефіцієнт інвестиційної активності (вага: 0.342)

- У 2022 році був відсутній (0), але поступово виріс до 1 у першому кварталі 2025.
- Це відображає значне пожвавлення інвестиційної діяльності підприємства, що формує вагомий внесок у загальний показник (від 0 до 0.342).

Рентабельність інвестиційної діяльності (вага: 0.298)

- Початкове значення в 2022 році — 0.8, з подальшим зменшенням до 0.4 у 2023 році, після чого спостерігається ріст до 0.9 у 2025.
- Ваговий вклад коливається від 0.119 до 0.268, відображаючи ефективність повернення на інвестиції.

Інвестиційна безпека підприємства зазнала істотного поліпшення у 2024–2025 роках. Підприємство не лише активізувало інвестування, але й підвищило дохідність та рентабельність своїх проєктів. У першому кварталі 2025 року зафіксовано максимальне значення інвестиційної безпеки — 0.898, що свідчить про високу інвестиційну привабливість і стабільність.

У таблиці 2.15 та на рис. 8 представлено фізичну безпеку підприємства, яка є важливою складовою системи економічної безпеки. Її ваговий коефіцієнт (bj) становить 0.090, що свідчить про помірну, але значущу роль цього компонента у загальній структурі безпеки.

Таблиця 2.15

Показники фізичної безпеки ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка

Група показників економічної безпеки	Ваговий коефіцієнт bj	Показник	Ваговий коефіцієнт ai	Межа холг	2022	2023	2024	2025 1 кв.	Локальні показники безпеки			
									2022	2023	2024	2025 1 кв.
Фізична безпека	0.09	Коефіцієнт транспортної безпеки	0.380	0.050	0.150	0.160	0.180	0.220	0.057	0.061	0.068	0.084
		Коефіцієнт захищеності майна та персоналу підприємства	0.316	0.150	0.330	0.460	0.690	0.540	0.104	0.145	0.218	0.171
		Крадіжки та знищення майна	0.304	0.000	0.000	0.120	0.000	0.000	0.000	0.000	0.036	0.000
Усього фізична безпека									0.161	0.243	0.286	0.254

Динаміка фізичної безпеки підприємства (2022 – 1 кв. 2025)

Загальна оцінка фізичної безпеки демонструє нестійку динаміку:

- 2022 рік — 0.161
- 2023 рік — 0.243

- 2024 рік — 0.286
- 1 квартал 2025 року — 0.254

Спостерігається покращення у 2023–2024 роках, проте в 2025 р. зафіксовано незначне зниження, що може бути пов'язано з окремими ризиками або інцидентами.

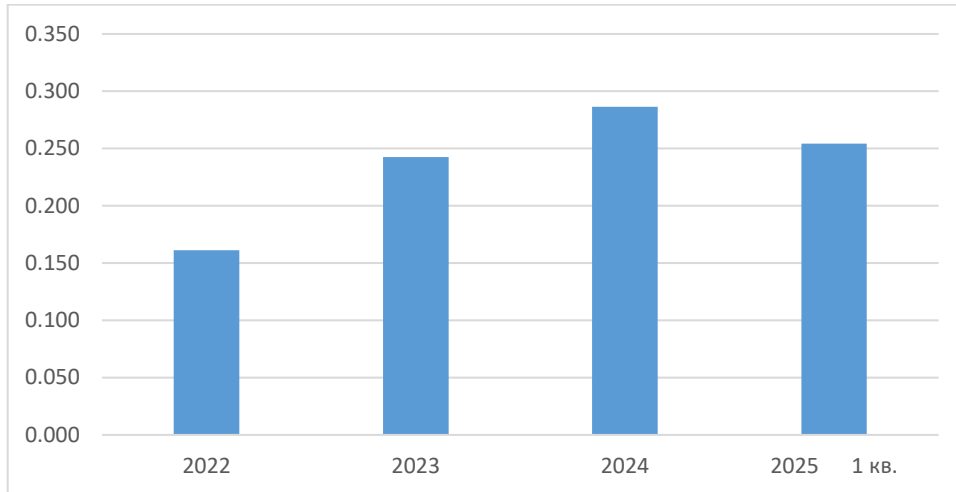


Рис. 2.7. Фізична безпека ПАТ «Укрбудпром» та її динаміка

Коефіцієнт транспортної безпеки (вага: 0.380)

- Постійно зростає: з 0.050 у 2022 до 0.220 у 1 кв. 2025.
- Ваговий вклад зріс відповідно: від 0.057 до 0.084, що свідчить про поступове покращення логістичної безпеки та умов транспортування.

Коефіцієнт захищеності майна та персоналу (вага: 0.316)

- Значно покращився з 0.150 у 2022 до 0.690 у 2024, хоча у 2025 показник зменшився до 0.540.
- Відповідний внесок у загальну безпеку — від 0.104 до 0.218, що підкреслює важливість цього аспекту в оцінці фізичної безпеки.

Крадіжки та знищення майна (вага: 0.304)

- Переважно відсутні впродовж періоду, за винятком 2023 року, коли фіксується показник 0.120, що дало вклад 0.036.
- Це свідчить про високий рівень контролю і охорони, за винятком можливого інциденту в 2023 році.

Фізична безпека підприємства покращувалася протягом 2022–2024 років завдяки зміцненню захисту персоналу та майна, а також удосконаленню

транспортної логістики. Проте у першому кварталі 2025 року зафіксовано незначне зниження, що може вказувати на тимчасове послаблення безпекових заходів або нові ризики. Незважаючи на це, загальний рівень фізичної безпеки залишається достатнім і перевищує показники 2022 року.

Таблиця 2.16

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

Таблиця містить 10 основних груп безпеки, кожна з яких має:

- вагу (вплив на загальну економічну безпеку),
- фактичні значення складових (з 2022 до 1 кв. 2025),
- локальні показники безпеки – зважені значення (результат множення фактичного показника на вагу групи).

Інтегральний показник безпеки у 2022 р. склав 0.3358, у 2023 - 1.5237, у 2024 - 1.8467, а у 1 кварталі 2025 р. - 2.6831

Це свідчить про динамічне зростання загального рівня економічної безпеки підприємства, майже у 8 разів у період з 2022 по 1 кв. 2025 року.

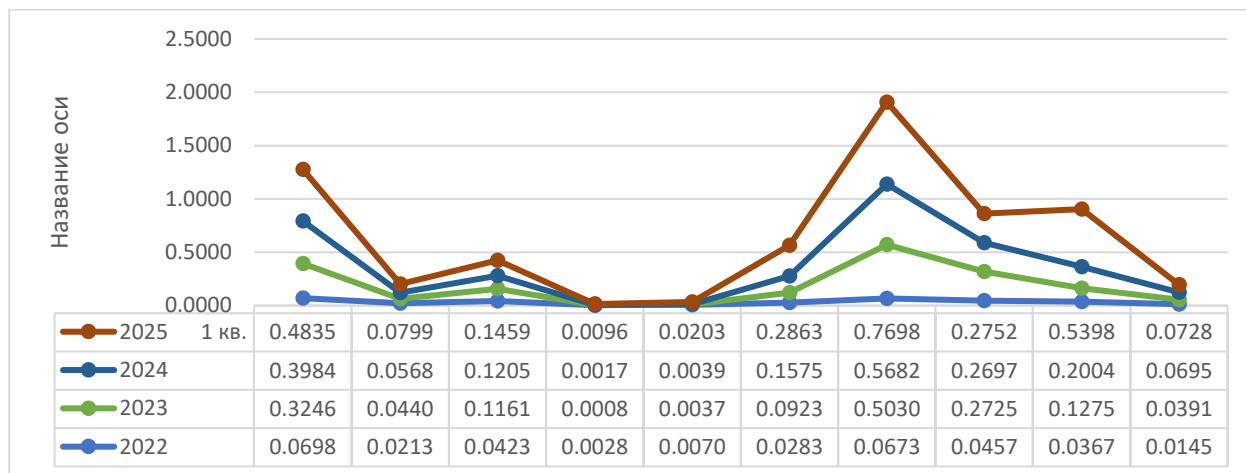


Рис. 2.8. Складові економічної безпеки ПАТ «Укрбудпром» та їх динаміка

Правова безпека має найвищий внесок у 2025 – 0.7698 (високий рівень платіжної дисципліни та правової підтримки). Фінансова й інвестиційна безпека суттєво зросли, відображаючи стійке фінансове становище та ефективність інвестицій. Виробничо-технологічна та інноваційна безпека мають нижчий внесок, попри зростання у 2025 – ці сфери потребують додаткового зміцнення. Фізична безпека зростала, але залишається однією з найменших – 0.0728.

Інтегральний показник свідчить про позитивну динаміку економічної безпеки підприємства. Основними драйверами зростання у 2025 стали:

- Правова (висока відповідність юридичним нормам),
- Фінансова та інвестиційна безпека (покращення дохідності, активності),
- Ринкова стабільність (посилення конкурентних позицій).

Це демонструє ефективне стратегічне управління ризиками та розвиток у ключових сферах.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Вплив війни на діяльність підприємства ПАТ «Укрбудпром».

Війна в Україні має глибокий і багатогранний вплив на діяльність підприємств, зокрема таких, як ПАТ «Укрбудпром», яке займається будівельною діяльністю та виробництвом будівельних матеріалів. Її наслідки охоплюють як виробничу, так і фінансову, інвестиційну, логістичну, кадрову та правову сфери, формуючи нову реальність функціонування компанії.

Воєнні дії призвели до часткового або повного зупинення будівельних проєктів у регіонах, де ведуться або велися бойові дії (Запорізька і Миколаївська області), через фізичне руйнування інфраструктури, нестачу ресурсів і порушення логістичних ланцюгів. Крім того, частина виробничих потужностей підприємства з випуску пенобетонних блоків була пошкоджена або тимчасово недоступна, що негативно позначилося на обсягах виробництва будівельних матеріалів.

Зменшення обсягів будівництва і попиту на продукцію зумовило зниження доходів підприємства. Зросли витрати на логістику, енергоносії та охорону, а також ризики неплатежів з боку контрагентів, що вплинуло на фінансову стійкість і платоспроможність компанії.

Частина працівників була мобілізована до ЗСУ або виїхала за кордон/перемістилася в інші регіони. Це призвело до дефіциту кваліфікованого персоналу, особливо в регіонах, наближених до зони бойових дій, та зростання навантаження на наявний штат. Водночас, компанія могла бути змушена перепрофілювати персонал або адаптувати робочі процеси до нових умов.

Порушення транспортної інфраструктури, блокування окремих територій, підвищення вартості перевезень — усе це ускладнило постачання сировини, компонентів та готової продукції. Це позначилося як на вартості продукції, так і на термінах виконання замовлень.

Воєнний стан змінює підхід до багатьох юридичних аспектів, зокрема щодо виконання контрактів, строків будівництва, захисту майна, дотримання екологічних вимог. Для підприємства це означає необхідність постійно адаптовуватись до нових умов, контролювати законодавчі зміни та захищати свої права в нестабільному середовищі.

Попри кризу, післявоєнна відбудова України відкриває перспективи для підприємств будівельного сектору. ПАТ «Укрбудпром» може:

- отримати державні чи міжнародні замовлення на відбудову інфраструктури;
- переорієнтувати виробництво на нові види продукції (наприклад, швидкокомпоновані модульні конструкції);
- налагодити співпрацю з іноземними партнерами у рамках проєктів з відновлення.

Війна створила для ПАТ «Укрбудпром» серйозні виклики — від втрати ресурсів до перебоїв у роботі та зниження прибутковості. Водночас підприємство, здатне адаптуватися до нової реальності, має шанс не лише зберегти позиції, а й зміцнити їх у майбутньому — особливо в умовах великого попиту на будівельні матеріали й послуги у процесі відбудови країни. Стратегічна гнучкість, диверсифікація, інвестиції в інновації та адаптація логістики — ключові чинники подолання кризи й подальшого розвитку підприємства.

Пропозиції щодо посилення безпеки підприємства ПАТ «Укрбудпром» з урахуванням воєнного часу, специфіки будівельної галузі та результатів оцінки економічної безпеки подано у таблиці 3.1.

Для забезпечення стійкої та безпечної діяльності підприємства ПАТ «Укрбудпром» в умовах війни та післявоєнного відновлення необхідно реалізувати низку комплексних заходів, спрямованих на зміцнення кожної складової економічної безпеки. Запропоновані заходи мають комплексний характер і дозволяють посилити як оперативну стабільність, так і стратегічну стійкість підприємства у складних умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Заходи щодо посилення безпеки ПАТ «Укрбудпром»

№	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

У фінансовому напрямі першочерговим завданням є диверсифікація джерел фінансування. Враховуючи нестабільність внутрішнього ринку, підприємству доцільно активізувати роботу з міжнародними фондами, програмами підтримки бізнесу, а також шукати інституційних інвесторів. Важливим також є створення

резервного стабілізаційного фонду для покриття можливих фінансових втрат у надзвичайних умовах.

У сфері кадрово-інтелектуальної безпеки варто впровадити програми навчання персоналу, що дозволить працівникам адаптуватися до змін у технологіях, вимогах безпеки та організації праці. Особливу увагу слід приділити підтримці працівників, які зазнали впливу війни: надати психологічну допомогу, забезпечити житло у разі втрати, а також враховувати особливі обставини мобілізованих працівників.

Для посилення виробничо-технологічної безпеки важливим є поступове оновлення обладнання, яке дозволить зменшити ризик аварій і забезпечити стабільність виробничих процесів. Додатково, підприємству варто впроваджувати системи дистанційного моніторингу та керування технологічними процесами, що є особливо актуальним у разі небезпеки фізичного доступу до об'єктів.

Інноваційна безпека може бути підвищена шляхом активізації науково-дослідницької діяльності та розробки нових будівельних матеріалів, адаптованих до сучасних умов. Доцільним є і посилення патентної активності підприємства, що дозволить захистити інтелектуальну власність та зберегти конкурентні переваги.

Щодо ринкової безпеки, підприємству варто зосередитися на географічній диверсифікації збуту продукції. З огляду на руйнування інфраструктури в окремих регіонах, слід переорієнтуватися на західні області України та зарубіжні ринки. Розвиток онлайн-продажів та цифрового маркетингу також може забезпечити нові канали реалізації продукції.

Правова безпека має бути підтримана через посилення юридичного супроводу господарських угод, особливо за умов нестабільного правового поля. Також доцільним є впровадження системи внутрішнього комплаєнсу для контролю за дотриманням законодавчих вимог у всіх напрямках діяльності.

Екологічна безпека повинна ґрунтуватися на впровадженні енергоефективних рішень, що зменшують негативний вплив на довкілля. Важливо регулярно проводити внутрішній аудит екологічної діяльності для своєчасного виявлення порушень та усунення ризиків.

З точки зору інвестиційної безпеки, підприємству слід готувати інвестиційні проекти, адаптовані до умов залучення фінансування з міжнародних джерел, зокрема грантів. Доцільним також є пошук стратегічних партнерів, які можуть забезпечити ресурсну підтримку в довгостроковій перспективі.

Нарешті, у сфері фізичної безпеки важливо посилити охорону об'єктів та забезпечити їх технічними засобами безпеки, такими як відеоспостереження та сигналізація. Варто також розробити чіткий план дій у разі надзвичайної ситуації, провести навчання персоналу з евакуації та цивільного захисту.

Комплексна реалізація цих заходів дозволить ПАТ «Укрбудпром» не лише вистояти в умовах війни, а й закласти підґрунтя для сталого розвитку та зміцнення позицій на ринку в майбутньому.

3.2. Релокація як напрямок підвищення економічної безпеки ПАТ «Укрбудпром»

В умовах широкомасштабної війни, яка докорінно змінила економічний простір України, питання економічної безпеки підприємств набуло надзвичайної актуальності. Особливо це стосується стратегічно важливих галузей, зокрема будівництва, яке є одним з основних двигунів відновлення інфраструктури та економіки загалом. У цьому контексті релокація виступає не лише як вимушений захід для збереження виробництва, а й як стратегічний інструмент посилення економічної безпеки підприємства. Для ПАТ «Укрбудпром», що займається будівельною діяльністю та випуском будівельних матеріалів, релокація відкриває нові можливості та перспективи, водночас вимагаючи виважених рішень і адаптації до нових умов.

Релокація — це процес переміщення частини або всієї діяльності підприємства в інший регіон, який є більш безпечним або економічно доцільним з погляду ресурсного, логістичного чи соціального середовища. У випадку ПАТ «Укрбудпром» цей крок може стати критично важливим, враховуючи високі ризики знищення інфраструктури, перебої з електро- та водопостачанням,

логістичні труднощі та загрозу життю персоналу в прифронтових або окупованих регіонах.

Релокація виробництва до центральних або західних областей України дозволяє підприємству отримати кілька важливих переваг. По-перше, це гарантії фізичної безпеки обладнання та працівників, що є основою стабільної виробничої діяльності. По-друге, доступ до нової робочої сили, зокрема переміщених осіб, які шукають стабільну роботу, створює передумови для збереження або навіть розширення кадрового потенціалу. По-третє, зростає можливість інтеграції у нові економічні ланцюги — як з державними проектами відбудови, так і з міжнародними ініціативами допомоги регіонам, що приймають бізнес.

З точки зору логістики та збуту, переміщення у більш безпечні регіони дозволяє підприємству підтримувати регулярні поставки продукції споживачам, а також розглядати перспективу виходу на ринки країн Європейського Союзу, які наразі активно підтримують українських виробників. В умовах релокації також зростає роль цифрової трансформації, що дозволяє керівництву підприємства швидко приймати рішення, координувати діяльність різних підрозділів та контролювати виробничі процеси навіть за географічної розосередженості.

Водночас релокація супроводжується низкою викликів. Це значні фінансові витрати на демонтаж, транспортування, монтаж обладнання, адаптацію виробничих приміщень до нових умов, забезпечення житлом працівників та організація соціальної інфраструктури. Але в довгостроковій перспективі ці інвестиції здатні забезпечити стабільність функціонування підприємства, убезпечити його активи та закласти основу для розвитку у післявоєнний період.

Особливого значення набуває роль держави та міжнародних партнерів у підтримці процесу релокації. Держава може надати преференції у вигляді податкових пільг, грантових програм, інфраструктурної підтримки на новому місці, а також сприяти пошуку об'єктів для розміщення виробництва. Важливо також створити умови для збереження або відновлення соціальних зв'язків у колективі, зокрема через переїзд сімей працівників, створення нових шкіл, дитячих садків, медичних установ поблизу релокованих підприємств.

У підсумку, релокація для ПАТ «Укрбудпром» — це не лише спосіб уникнення ризиків, а й інструмент стратегічного розвитку. Вона дозволяє підприємству зберегти виробничий потенціал, підтримати зайнятість населення, посилити конкурентоспроможність і вбудуватися у нову економічну модель країни. Умова успіху — це комплексне бачення процесу, чітке планування, гнучкість у прийнятті рішень та партнерство з державою і міжнародними структурами. Релокація має стати кроком до посилення економічної безпеки підприємства, а отже — і його внеску в економічну безпеку країни загалом.

Ось порівняння переваг і недоліків релокації підприємств у Вінницьку та Івано-Франківську області — двох популярних регіонів для переміщення бізнесу в Україні в умовах війни (табл.3.2-3.5):

Таблиця 3.2.

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.

Таблиця 3.3.

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.

Таблиця 3.3.

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. 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 індустриальні площі
Витрати на персонал	Середні	Дещо нижчі, що дає перевагу для трудомістких виробництв

Фінансова вигода — у Івано-Франківській області.

- Вінницька область — більш приваблива для великих та середніх підприємств з технічною або промисловою спрямованістю, які потребують розвиненої інфраструктури, логістики та висококваліфікованого персоналу. Тоді як Івано-Франківська область — оптимальний вибір для малого бізнесу, виробництв з екологічним або соціальним фокусом, а також для компаній, які ставлять безпеку та фінансову економію на перший план.

Рішення про релокацію має базуватися на стратегічних цілях підприємства, рівні загроз у регіоні походження та здатності адаптуватися до умов нового місця.

Для будівельного підприємства ПАТ «Укрбудпром», яке займається як зведенням об'єктів, так і виробництвом будівельних матеріалів, доцільніше обрати Вінницьку область як напрямок для релокації. Це рішення виправдане кількома ключовими чинниками, які взаємопов'язані з характером діяльності підприємства, його інфраструктурними потребами, логістикою та наявністю кваліфікованої робочої сили.

Насамперед, важливо враховувати, що будівельне виробництво — це технічно складна, матеріаломістка сфера, яка потребує не лише великих виробничих площ, а й сталого транспортного сполучення для доставки сировини,

обладнання та готової продукції. У цьому аспекті Вінницька область має суттєву перевагу над Івано-Франківською: тут добре розвинена логістична мережа, область має вигідне географічне розташування поблизу центральної частини країни, а також ближча до потенційних споживчих ринків. Це особливо актуально в умовах воєнного часу, коли кожна година транспортування має значення як з точки зору безпеки, так і економічної доцільності.

Ще одним важливим аргументом є наявність індустріальних парків та підготовлених виробничих площ, які активно пропонуються в рамках державної програми релокації бізнесу. У Вінницькій області ці можливості краще розвинуті, ніж у західному регіоні. Тут простіше адаптуватися до виробничого процесу, а місцева влада демонструє високу готовність сприяти підприємствам, які переміщуються з небезпечних регіонів. Окрім того, у регіоні наявна потужна технічна освітня база, зокрема Вінницький національний технічний університет, що дозволяє забезпечити підприємство кваліфікованими інженерами, технологами та спеціалістами з автоматизації, що є критично важливим у виробництві будматеріалів.

Хоча Івано-Франківська область загалом вважається безпечнішою, її гірський рельєф, транспортна віддаленість та нижча щільність індустріальної забудови обмежують можливості швидкої та ефективної адаптації будівельного підприємства до нових умов. Для ПАТ «Укрбудпром» це створює додаткові ризики у частині забезпечення логістики, збереження рентабельності та своєчасного виконання контрактів.

Отже, беручи до уваги усі обставини — виробничу специфіку, логістичні потреби, доступ до ринку праці та інфраструктурну готовність, — найоптимальнішим рішенням для ПАТ «Укрбудпром» є релокація до Вінницької області. Це дозволить зменшити ризики, пов'язані з перебуванням у зоні бойових дій, і водночас зберегти ефективність та ритмічність господарської діяльності.

3.3. Диверсифікація як напрямок підвищення економічної безпеки ПАТ «Укрбудпром»

У контексті глибоких економічних і соціальних потрясінь, зумовлених повномасштабною війною в Україні, питання економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності. ПАТ «Укрбудпром», як будівельне підприємство, яке також здійснює випуск будівельних матеріалів, стикається з багатьма загрозами: від фізичної деструкції інфраструктури до логістичних збоїв, втрати ринків збуту та зменшення платоспроможності клієнтів. У таких умовах диверсифікація постає не лише як інструмент розвитку, а як необхідна стратегія забезпечення економічної стійкості та адаптації до кризових викликів.

Диверсифікація, в найширшому розумінні, передбачає розширення спектру продукції, напрямків діяльності, ринків збуту та джерел фінансування. Для ПАТ «Укрбудпром» це може стати ефективним механізмом зниження ризиків, пов'язаних з надмірною залежністю від конкретних сегментів ринку чи географічного розташування виробництва.

Зокрема, продуктова диверсифікація дозволить підприємству не обмежуватися лише стандартним асортиментом будівельних матеріалів, а й розробити лінійки енергоефективної, легкої або модульної продукції, яка має попит у відновлювальному будівництві. Крім того, можна розглянути виготовлення тимчасових будівельних рішень — модульних житлових блоків, укриттів, санітарних споруд, які сьогодні критично необхідні в прифронтових та деокупованих територіях. Це дозволить не лише зберегти виробничий ритм, а й позиціонувати компанію як соціально орієнтованого гравця ринку.

Не менш перспективною є ринкова диверсифікація. У зв'язку з падінням купівельної спроможності на частині внутрішнього ринку та скороченням інвестпроектів у регіонах, що потерпають від бойових дій, доцільно орієнтуватися на міжнародні ринки. Це може бути як експорт окремих видів будівельних матеріалів, так і участь у міжнародних програмах з відбудови України за рахунок грантових коштів, іноземних інвесторів або структур ЄС. Для цього потрібно

посилити сертифікацію продукції, відповідно до міжнародних стандартів, та активно працювати з іноземними партнерами.

Можливі напрямки диверсифікації для ПАТ «Укрбудпром», у якій оцінено їхні переваги, ризики та перспективність з урахуванням поточного контексту війни та післявоєнного відновлення, наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

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

Окремим вектором може стати диверсифікація бізнес-моделі, тобто розширення сфери діяльності за межі традиційного будівництва. ПАТ «Укрбудпром» може розглядати створення сервісних підрозділів — наприклад, логістичного обслуговування, оренди будівельної техніки, монтажних-наладкових послуг. Така багатовекторність дозволить підприємству маневрувати у складних умовах, ефективніше використовувати наявні ресурси та персонал, зменшуючи втрати під час простоїв основного виробництва.

Усі ці підходи вимагають стратегічного бачення та інвестицій у розвиток, проте в довгостроковій перспективі диверсифікація може суттєво підвищити економічну безпеку підприємства. Вона знижує залежність від окремих клієнтів, регіонів або видів продукції, підвищує гнучкість в умовах змінного ринку, сприяє формуванню стійкого іміджу підприємства як інноваційного та конкурентоспроможного суб'єкта.

Таким чином, для ПАТ «Укрбудпром» диверсифікація — це не лише відповідь на воєнні виклики, а й шлях до сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення країни. Її реалізація дозволить не лише вижити в умовах невизначеності, а й зайняти стратегічно вигідні позиції у майбутній економіці України.

Найдоцільнішими у середньостроковій перспективі виглядають модульне будівництво, енергоефективні матеріали, експорт, а також партнерство з міжнародними фондами. Вони поєднують в собі високу актуальність, зовнішню підтримку і потенціал для масштабування, що критично важливо для підприємства у поствоєнній економіці.

Диверсифікація діяльності ПАТ «Укрбудпром» у нинішніх умовах є стратегічно важливим кроком для підвищення економічної безпеки та стабільності підприємства. Серед найдоцільніших напрямків, що заслуговують на увагу, виділяється кілька, які мають особливо високий потенціал у контексті відновлення країни після війни.

Одним із ключових напрямків є розробка та впровадження виробництва модульних будівель — тимчасових конструкцій, мобільних укриттів, житла для внутрішньо переміщених осіб, медичних пунктів, навчальних модулів. Попит на

таку продукцію зростає через руйнацію інфраструктури в прифронтових і деокупованих регіонах. Важливо, що такий напрям активно підтримується міжнародними організаціями та донорами, які готові інвестувати в проекти швидкої реконструкції. Для підприємства це шанс не тільки допомогти країні, а й відкрити нову рентабельну нішу.

Другим перспективним вектором є розвиток виробництва енергоефективних та екологічних будівельних матеріалів. Попит на сучасні теплоізоляційні матеріали, легкі бетонні блоки, оздоблювальні вироби з вторинної сировини лише зростає, оскільки будівельний ринок змінює пріоритети у бік сталого розвитку. Це вимагає технологічного оновлення, проте відкриває можливості для участі в тендерах з "зеленого" будівництва.

Не менш важливим є вихід на зовнішні ринки — експорт будівельних матеріалів до країн Європейського Союзу та Східної Європи. Зважаючи на якість продукції та відносно низьку собівартість у порівнянні з європейськими аналогами, ПАТ «Укрбудпром» може успішно конкурувати, отримуючи стабільну валютну виручку. Для цього необхідно адаптувати продукцію до міжнародних стандартів і вирішити логістичні питання, однак потенційні вигоди значно переважають початкові труднощі.

Ще одним актуальним напрямком є розширення діяльності у сфері послуг — надання в оренду будівельної техніки, виконання монтажних та ремонтних робіт. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси підприємства, збільшити доходи без потреби в значних інвестиціях. Особливо вигідно це може працювати в регіонах, де попит на будівельні послуги перевищує наявні пропозиції.

Важливим соціальним і водночас комерційно виправданим напрямком є участь у проектах зі зведення соціального житла — як у межах державних програм, так і через співпрацю з благодійними фондами. Будівництво доступного житла для ВПО, молоді чи ветеранів, яке субсидується або повністю фінансується державою або донорами, дозволяє підприємству отримати гарантовані замовлення, стабільний попит і підвищити свою репутацію як відповідального бізнесу.

Крім того, створення власного логістичного підрозділу може допомогти оптимізувати постачання матеріалів, скоротити витрати та прискорити виконання замовлень. Це особливо актуально в умовах дефіциту транспорту, зростання логістичних витрат і нестабільності інфраструктури.

І насамкінець, велике значення має налагодження партнерств з міжнародними фондами, які фінансують відбудову України. Участь у тендерах та спільних проектах з такими організаціями дозволяє не тільки залучити кошти, а й отримати доступ до нових технологій, навчання персоналу та досвіду міжнародного рівня.

У підсумку, диверсифікація діяльності ПАТ «Укрбудпром» має відбуватися у напрямках, що одночасно відповідають викликам післявоєнного періоду, запитам ринку та технологічним трендам. Це дасть змогу не лише зміцнити економічну стійкість підприємства, а й зробити вагомий внесок у відбудову України.

Діяльність із виробництва будівельних матеріалів є одним із найперспективніших напрямків диверсифікації для ПАТ «Укрбудпром». У сучасних умовах післявоєнного відновлення країни попит на будівельні матеріали зростає в геометричній прогресії — від капітального будівництва інфраструктурних об'єктів до індивідуального житла. Укрбудпром, маючи досвід у будівельній сфері, вже володіє фаховим розумінням потреб ринку, технологічних вимог і логістичних викликів. Це дає йому унікальну конкурентну перевагу в налагодженні власного виробництва будівельних матеріалів.

Насамперед, мова йде про виготовлення стінових матеріалів — зокрема, газоблоків, керамоблоків, а також бетонних панелей для швидкокомтованих конструкцій. Такі матеріали користуються стабільним попитом, особливо в проектах швидкого зведення житла або промислових споруд. Крім того, підприємство може орієнтуватися на виробництво сухих будівельних сумішей, клеїв, штукатурок, що потрібні на кожному етапі оздоблення та ремонту. Враховуючи зростання кількості об'єктів, що потребують реконструкції, та постійний обіг в галузі внутрішніх ремонтів, такий напрям забезпечує стабільний грошовий потік.

Особливо перспективною є лінія екологічних та енергоефективних матеріалів: утеплювачів на основі базальтового волокна або вторинної сировини, матеріалів з низьким вуглецевим слідом, покрівельних систем з покращеною теплоізоляцією. На тлі тенденцій «зеленого» будівництва такі вироби мають попит не тільки в Україні, а й на європейському ринку. Це відкриває можливості експорту й залучення партнерів для спільного виробництва або інвестицій.

Окремим напрямком може стати виготовлення тротуарної плитки, бордюрів, бетонних виробів для благоустрою — парків, вулиць, подвір'їв. Така продукція особливо потрібна громадам, які реалізують відбудовчі програми, і часто фінансується з місцевих бюджетів або міжнародних донорів.

У цілому, запуск виробництва будівельних матеріалів дозволить ПАТ «Укрбудпром» не тільки посилити внутрішню економічну безпеку, але й знизити залежність від нестабільного ринку підрядних робіт. Це також сприяє глибшому контролю якості на всіх етапах будівництва, зменшенню витрат на закупівлю сторонніх матеріалів та можливості формування більш гнучкої цінової політики. У поєднанні з брендовим потенціалом і налагодженими контактами у будівельній галузі, виробництво матеріалів може стати основою нової, більш стійкої моделі розвитку підприємства.

3.4. Кадровий потенціал як засіб підвищення економічної безпеки підприємства під час війни.

У воєнний час підвищення економічної безпеки підприємства ПАТ «Укрбудпром» потребує комплексного, адаптивного підходу (табл. 3.7).

Одним із найефективніших способів зміцнення стійкості підприємства є орієнтація на внутрішні резерви — зокрема, людський капітал, який у кризових умовах стає ключовим активом, що визначає конкурентоздатність і швидкість реагування на зміни, враховує не лише поточні економічні умови, а й динамічну трансформацію ринку праці, логістичних ланцюгів та загальнонаціональної стратегії відновлення.

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 ротация 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, формування іміджу відповідального роботодавця	Потреба у спеціальній адаптації та підтримці

Зважаючи на ризики, викликані війною, підприємству доцільно вкласти зусилля у збереження, перекваліфікацію та мотивацію працівників. З огляду на відтік кадрів із прифронтових регіонів, мобілізацію та еміграцію, стає критично

важливою стратегія створення умов, за яких фахівці бачать сенс залишатися та розвиватися саме в межах компанії. Для цього «Укрбудпром» може започаткувати внутрішні програми підготовки працівників — як технічних спеціалістів, так і управлінців. Створення навчального центру на базі підприємства або партнерство з профтехучилищами та технічними університетами дозволить закрити кадрові дефіцити власними силами. Такий підхід дає змогу швидко навчати молодих спеціалістів, які або не мають попереднього досвіду, або змушені були змінити професію через війну.

Не менш важливим є питання психологічної та соціальної підтримки персоналу. Люди, які пережили втрати, евакуацію чи травматичні події, потребують стабільного середовища, де вони можуть відновитися й знову повноцінно працювати. Підприємство може посилити кадровий потенціал, надаючи не лише стабільну зарплату, а й соціальний пакет: тимчасове житло, медичне страхування, психологічну допомогу. Це не просто гуманістичний крок — це стратегія формування лояльної, мотивованої команди, здатної працювати навіть у нестабільних умовах.

Крім того, у межах посилення економічної безпеки доцільно залучати ветеранів, переселенців, людей, які повернулися з-за кордону, але не можуть повернутися до попередньої діяльності. Це розширює кадрову базу та підвищує соціальну відповідальність підприємства, що, своєю чергою, може відкривати доступ до державних або донорських програм підтримки бізнесу в умовах війни.

На додачу до кадрової політики, важливою є цифровізація управлінських процесів. У воєнний час можливість дистанційної роботи, контролю ланцюгів постачання, віддаленого навчання та координації бригад стає вирішальною. Це дозволяє зменшити залежність від фізичної присутності працівників і забезпечує більшу гнучкість у прийнятті рішень.

Таким чином, підвищення економічної безпеки ПАТ «Укрбудпром» під час війни має спиратися на стратегію інвестування у власних людей, створення умов для їх професійного зростання та соціальної стабільності. Саме стійкий і навчений колектив є запорукою ефективної адаптації до воєнних реалій, збереження виробництва та подальшого розвитку підприємства у повоєнний період.

Оптимальним підходом для ПАТ «Укрбудпром» є поєднання короткострокових (мотивація, гнучкий графік) та довгострокових заходів (партнерство з ВНЗ, кар'єрне планування). Особливо актуальним в умовах війни є залучення внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та молоді, що створює кадрову гнучкість і соціальну стійкість одночасно.

У контексті зміцнення кадрового потенціалу ПАТ «Укрбудпром» під час повномасштабної військової агресії Росії надзвичайно важливим є застосування комплексного підходу до управління персоналом, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні інструменти. Внутрішнє навчання та перекваліфікація працівників дає можливість адаптувати наявний персонал до змін у технологічних процесах, підвищити його універсальність та ефективність. Цей процес хоч і вимагає часу та ресурсів, однак сприяє довгостроковій стабільності.

Співпраця з професійно-технічними закладами та технічними університетами дозволяє створювати кадровий резерв на майбутнє, формуючи нове покоління спеціалістів, орієнтованих на практичні потреби підприємства. У свою чергу, стажування молоді надає змогу з невеликими витратами оцінити потенційних працівників ще до повного працевлаштування, а також впровадити їх у культуру підприємства з раннього етапу.

Важливою складовою кадрової політики є створення ефективної мотиваційної системи. Вона не лише стимулює зростання продуктивності, а й формує атмосферу визнання результатів праці. Розширення можливостей через гнучкий графік та дистанційну роботу забезпечує підприємству доступ до ширшого пулу працівників, особливо серед внутрішньо переміщених осіб та осіб із сімейними обмеженнями.

Окрему увагу слід приділити ментальному здоров'ю персоналу. У складних умовах війни психологічна підтримка сприяє зменшенню емоційного вигорання та збереженню здорового клімату в колективі. Це особливо актуально у сферах, де працівники відчують стрес через нестабільність та загрози безпеці.

Поряд з цим, додаткові переваги надають соціальні ініціативи – такі як забезпечення житлом або медичним страхуванням. Вони формують у працівників відчуття стабільності та належності до надійного роботодавця. Також

надзвичайно важливою є підтримка ветеранів, переселенців та інших категорій населення, які постраждали від війни.

Ключовими напрямками розвитку кадрового потенціалу ПАТ «Укрбудпром» у період воєнного стану є адаптація до змін ринку праці, інвестування в навчання, соціальне партнерство та формування стабільної мотиваційної культури, що забезпечить ефективну діяльність підприємства в кризових умовах, а й сприятиме його стійкості та розвитку.

У контексті війни в Україні підвищення економічної безпеки ПАТ «Укрбудпром» вимагає системного, багатовекторного підходу, що дозволяє забезпечити стійкість до зовнішніх шоків, адаптивність до нових умов та збереження потенціалу для подальшого розвитку. Ключовими напрямками цього процесу виступають релокація, диверсифікація та розвиток кадрового потенціалу, які у сукупності створюють основу для стратегічної стабільності.

Релокація підприємства до більш безпечних регіонів, таких як Вінницька чи Івано-Франківська області, дозволяє мінімізувати ризики фізичного знищення інфраструктури, збоїв у логістиці та втрати ринків збуту. Переїзд у тиллові області створює нові можливості для розбудови виробництва в умовах відносної безпеки, налагодження партнерських відносин з місцевими органами влади та інтеграції у регіональну економіку. Водночас релокація стимулює оновлення технологічної бази, інвестиції в енергоефективність та автоматизацію, а також створює передумови для переосмислення організаційної структури підприємства.

Іншим важливим чинником підвищення економічної безпеки є диверсифікація діяльності. Для ПАТ «Укрбудпром» вона може полягати у розширенні лінійки будівельних матеріалів, переході до більш екологічно чистих та енергоефективних продуктів, освоєнні суміжних ринків, зокрема ремонту та відновлення житлової та критичної інфраструктури в постраждалих регіонах. Диверсифікація також дозволяє зменшити залежність від одного сегменту ринку, підвищити гнучкість бізнес-моделі та забезпечити стабільні джерела доходу навіть в умовах економічної турбулентності.

Нарешті, невід'ємним напрямком забезпечення економічної безпеки є посилення кадрового потенціалу. Умови війни актуалізують потребу в гнучкому

управлінні людськими ресурсами, розвитку внутрішнього навчання, перекваліфікації, залученні нових кадрів, у тому числі внутрішньо переміщених осіб та молоді. Успішна реалізація таких ініціатив сприяє формуванню компетентного, адаптованого до викликів персоналу, який здатен підтримувати безперервність виробничих процесів і реалізовувати стратегічні цілі підприємства.

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.

Висновки

У сучасних умовах повномасштабної військової агресії росії проти України питання забезпечення та зміцнення економічної безпеки підприємств, зокрема таких як ПАТ «Укрбудпром», набуває особливої актуальності. Війна спричинила суттєві виклики для бізнесу: від фізичного знищення виробничих потужностей до ускладнення логістики, відтоку кадрів, зниження попиту та підвищених ризиків інвестиційної діяльності. Проте, на тлі цих загроз саме гнучкість, стратегічне планування та вчасне реагування можуть забезпечити стійкість підприємства та його подальший розвиток.

Динаміка змін рівня економічної безпеки підприємства ПАТ «Укрбудпром» за період 2022 – 1 квартал 2025 року за десятьма складовими. Аналіз зведених даних свідчить про поступове, але стабільне зростання інтегрального показника економічної безпеки: з 0.3358 у 2022 році до 2.6831 у першому кварталі 2025 року. Це майже восьмикратне зростання вказує на суттєве зміцнення позицій підприємства в ключових сферах функціонування.

Найвагоміший внесок у покращення загального стану безпеки забезпечила правова безпека. У 2025 році її локальний внесок склав 0.7698, що є найвищим серед усіх складових. Це свідчить про високий рівень правового супроводу діяльності підприємства, належну платіжну дисципліну та ефективну роботу з юридичними ризиками. Такий результат забезпечує впевненість у дотриманні контрактних зобов'язань і знижує ймовірність втрат через правові порушення.

Суттєво зросла також фінансова безпека, локальний показник якої у 2025 році становив 0.4835. Це свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства, підвищення рентабельності, платоспроможності й ефективності управління фінансовими ресурсами. У тандемі з цим прогресом йде інвестиційна безпека: її локальний внесок підвищився до 0.5398, що говорить про активізацію інвестиційної діяльності, зростання дохідності інвестиційних проєктів та загалом позитивний інвестиційний клімат всередині підприємства.

Варто відзначити й ринкову безпеку, яка досягла локального значення 0.2863. Це зумовлено покращенням ринкових позицій підприємства, конкурентоспроможності продукції та результативністю маркетингових заходів.

Позитивна динаміка вказує на адаптивність підприємства до умов ринку та здатність формувати попит на власні товари чи послуги.

Також спостерігається стабільне збереження екологічної безпеки на відносно високому рівні (локальний внесок — 0.2752). Це свідчить про дотримання природоохоронного законодавства, мінімізацію негативного впливу на довкілля, відсутність штрафних санкцій, а також екологічну безпечність продукції. Такий рівень екологічної відповідальності також позитивно впливає на репутацію підприємства серед споживачів і партнерів.

Кадрово-інтелектуальна й інформаційна безпека теж демонструють позитивну динаміку, хоча їхній внесок до інтегрального показника дещо нижчий. Це може свідчити про поступовий розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації персоналу та зростання рівня захищеності інформаційних ресурсів, хоча потенціал цих сфер ще не повністю реалізований.

Водночас, виробничо-технологічна та інноваційна безпека залишаються відносно слабкими ланками. Попри певне зростання, їхній локальний внесок у 2025 році становить відповідно 0.0096 та 0.0203, що вказує на недостатній рівень оновлення основних фондів, невисоку частку інноваційної продукції, слабку комерціалізацію інтелектуальної власності та обмежене впровадження прогресивних технологій. Ці сфери потребують посиленої уваги з боку керівництва підприємства задля зміцнення довгострокової конкурентоспроможності.

Нарешті, фізична безпека, хоча і демонструє поступове покращення (до 0.0728 у 2025 році), все ж залишається однією з найменших за впливом складових. Це може бути пов'язано з низькою ймовірністю зовнішніх фізичних загроз або з тим, що підприємство вже має базові засоби захисту, які не потребують значних додаткових інвестицій.

Таким чином, загальна картина свідчить про ефективне стратегічне управління підприємством, фокус на ключових напрямках зростання та поступове зміцнення економічної безпеки в усіх її складових. Однак, для забезпечення стабільності в довгостроковій перспективі важливо збалансувати розвиток усіх елементів, зокрема посилити інноваційний та виробничо-технологічний напрям.

Одним із ключових напрямів забезпечення економічної безпеки стала релокація — перенесення частини виробничих потужностей у безпечніші регіони України. Такий підхід не лише дозволяє зменшити ризик фізичного знищення активів, але й відкриває нові можливості для розширення ринку, встановлення партнерств і залучення регіональних ресурсів. Для ПАТ «Укрбудпром» релокація частини виробництва газоблоку у західні області країни стала логічним кроком у стратегічному забезпеченні безпеки та диверсифікації ризиків.

Ще одним вагомим інструментом стала диверсифікація як за напрямками діяльності, так і за ринками збуту. Підприємство, яке раніше концентрувалося переважно на будівництві житла та виробництві одного типу будматеріалів, повинно шукати нові напрямки для генерації доходів. Доцільним є розширення асортименту продукції — наприклад, виготовлення теплоізоляційних матеріалів, сухих будівельних сумішей, модульних конструкцій. Також перспективним є вихід на сегмент енергоефективного та швидкокомтованого житла, що може бути затребуваним у післявоєнний період для відновлення зруйнованої інфраструктури.

Не менш важливим чинником стало зміцнення кадрового потенціалу. Війна суттєво вплинула на ринок праці, особливо в будівельній галузі, спричинивши мобілізацію частини працівників, міграцію та втрату спеціалістів. У зв'язку з цим підприємству необхідно інвестувати у навчання персоналу, перекваліфікацію, збереження мотивації та залучення молодих фахівців. Розвиток партнерств із профтехучилищами, створення внутрішніх програм стажування й підвищення кваліфікації можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

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.

Список використаної літератури

1. Колмакова, О., Халіна, В., & Устіловська, А. (2024). Алгоритм проведення діагностики кризових явищ на ранніх стадіях як частина механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-6>
2. Стратегічні підходи в управлінні економічною безпекою підприємства - COREReader.CORE–Aggregatingtheworld’sopenaccessresearchpapers. [URL:https://core.ac.uk/reader/153580100](https://core.ac.uk/reader/153580100).
3. Кіпоренко І.О., Наумкін А.В., 2025. Економічна безпека підприємств будівельної сфери: сутність та значення Дослідження та інновації»№1 (4), 2025 <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/50/48>
4. Ковтуненко К.В., Філіппенкова А.І. Специфічні види загроз та особливості організації забезпечення фінансово-економічної безпеки будівельних підприємств, 2014. С.20–226.
5. Фісуненко П., Пісклов О. (2025). Модифікація організаційно-методичного інструментарію забезпечення економічної безпеки проєктно-орієнтованої будівельної організації. Економіка та суспільство, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-102>
6. Закриття ФОПів в Україні зросло на 54%, а компаній – на 15%: статистика на I півріччя <https://news.dtki.ua/society/economics/91683-zakrittia-fopiv-v-ukrayini-zroslo-na-54-a-kompanii-na-15-statistika-na-i-pivriccia>
7. Завжди прибутково? Що треба знати про інвестиції в нерухомість, щоб не "промахнутись" <https://www.rbc.ua/rus/news/zavzhdi-pributkovo-shcho-treba-znati-investitsiyi-1746108752.html>
8. Економічна безпека підприємства [Електронний ресурс] : методичні вказівки та завдання до виконання контрольної роботи : для здобувачів всіх рівнів вищої освіти спеціальностей 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 073 «Менеджмент» та 192 «Будівництво та цивільна інженерія» Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. ; укладачі : А. В. Росинський, Н. В. Лисиця. – Київ : КНУБА, 2024. – 76 с.

9. Економічна безпека підприємства [Електронний ресурс] : методичні вказівки та завдання до виконання контрольної роботи : для здобувачів всіх рівнів вищої освіти спеціальностей 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 073 «Менеджмент» та 192 «Будівництво та цивільна інженерія» Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. ; укладачі : А. В. Росинський, Н. В. Лисиця. – Київ : КНУБА, 2024. – 76 с.

10. Боліла Н.В., Гусарова Л.В. Класифікація та систематизація загроз економічної безпеки будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2019. Вип.40. С.40–45.

11. Волинець, І. Г. (2020). Класифікація загроз та шляхи забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 24, 4-9. URL:<https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/230>

12. Дмитренко В. І. Загрози розвитку підприємств будівельної галузі: теоретичний аспект. *Агросвіт*. 2020. No 11. С.136–140.

13. Дмитренко, В. І. (2020). Управління фінансово-економічною безпекою підприємств будівельної галузі: теоретичний та практичний аспекти. *Підприємництво та інновації*, (11-1), 74-79. URL:<http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/268>

14. Зіненко, К. А., & Кобєлева, Т. О. (2022). Практичні підходи до оцінки економічної безпеки будівельного підприємства. *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції*, 47-51. URL:<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5d40bfe0-996b-4ca5-bf52-28054b3ff626/content>

15. Зіненко, К. А., & Кобєлева, Т. О. (2022). Проблеми економічної безпеки будівельних підприємств. URL:<https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/abda0e85-f919-46b8-b6ec-202846428e6d/content>

16. Пархоменко, Н.О. (2020). Особливості управління економічною безпекою будівельного підприємства. URL:<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23194/1/%d0%9f%d0%b0%d1%80%d1%85%d0%be%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%9d..pdf>

17. Попело О., Дубина М. (2023). Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності. Економіка та суспільство, (54). URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2811>
18. Байдала В.В., Якимовська А.В. Стратегічне управління економічною безпекою підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 3. С. 241–245. 2.
19. Василега В.Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2024. № 2. С. 146–153.
20. Богінська Л. О. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України.
21. Економічні студії. 2018. № 2 (20). С. 22–28. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/533556.pdf>
22. Грибіненко О.М., Шагоян С.М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. № 22. С. 98–100.
23. Ткачук Г.Ю. Інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний простір. 2022. № 178. С. 55–59.
24. Khaustova V., Pyash O., Smoliar L., Bondarenko D. Digitalization and Its Impact on the Development of Society. In M. Sobczak-Michalowska, S. Borah, Z. Polkowski, S. Mishra (Eds.), Applications of Synthetic High Dimensional Data (pp. 54–76). IGI Global, 2024. DOI: 10.4018/979-8-3693-1886-7.ch00.
25. Syed, U., Mohit, J.(2022) Digital monitoring and modeling of construction supply chain management scheme with BIM and GIS: An overview. International Conference on Advances in Construction Materials and Structures 65(2),1908 –1914.
26. Марченко О., Коляденко Р. (2023). Цифрова трансформація будівельного бізнесу: тенденції та перспективи. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 4(04). С. 20–26.

27. Соколовська К.В., Касич А.О. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. Економіка і суспільство. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1557/1498/>

28. Digital Capital Projects. Web-site: Deloitte.com URL: <https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/energyand-resources/articles/digital-capital-projects.html>

29. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України / Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 20 жовтня 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#n>

30. Економіка будівельного підприємства: навч. посіб. для студентів спец. 051 "Економіка", 071 "Облік і аудит", 073 "Менеджмент", 192 "Будівництво та цивільна інженерія" / С.П. Стеценко, А.Ф. Гойко, К.В. Ізмайлова та ін. – Київ : Ліра-К, 2022. – 506 с.

31. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою будівельного підприємства: монографія /Сорокіна Л.В., Стеценко С.П., Гойко А.Ф. та ін.; за наук. ред. д.е.н., проф. Л.В. Сорокіної. – Київ: КНУБА, 2017.– 404с.

32. Росинський А.В. Кіберзлочинність як виклик економічній безпеці підприємства в умовах форсованої цифровізації. Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві: II Міжнародна науковопрактична конференція, 27 березня 2020 р.: програма та тези доп. – К., 2020. – С. 109-110

33. Стеценко С.П. Інституційне забезпечення у системі економічної безпеки держави. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції // Збірник тез IX Міжнародної науково-практичної конференції. – Рівне: НУВГП, 2020.– С.162 – 163.

34. Tugai O.A., Hryhorovskyi P.Ye., Khyzhniak V.O., Stetsenko S.P., Bielienkova O.Yu., Molodid O.S., Chernyshev D.O. (2019) Strategic aspects of economic security level formation as a precondition for building safety. Organizational and technological, economic quality control aspects in the construction industry: collective monograph – Lviv-Toruń: Liha-Pres.

35. Стеценко С.П., Локтіонова Я.Ф. Адміністрування економічною безпекою підприємств із залучення компонент теорії нейронних мереж: прикладний аспект. Будівельне право: проблеми теорії і практики [зб. наук. пр.]. Вип. III. Матеріали Третьої наук.-практ. конф., (Київ, 4 грудня 2019 р.)/ Мін-во освіти і науки України, Київ. нац. ун-т будівн. і архіт-ри та ін. Київ– Тернопіль: «Економічна думка», 2019. В 2-х ч. Ч. 2. – С. 43-46 72 72

36. Lesya Sorokina, Anatoly Goiko, Ljudmila Shumak, Oleksandr Filippov and Danylo Bohatiuk Economic security of customers and contractors in removal of consequences armed aggression, The 4th International Workshop on Intelligent Information Technologies & Systems of Information Security (IntelITSIS-2023), Khmelnytskyi, March 22-24, 2023.

37. Stetsenko S., Bolila N., Sorokina L., Tsyfra T., Molodid O. Monitoring mechanism of resilience of the anti-crisis potential system of the construction enterprise in the long-term period. Economics, finance and management review. №3, 31-42.

38. Bielienskova O., Stetsenko S., Sorokina L., Molodid O., Bolila N. System of preventive action of construction enterprises on the basis of identification of anticrisis potential. Scientific Journal of Astana IT University. 2020. №3. 15-27.

39. Гойко А.Ф., Сорокіна Л.В., Скакун В.А. Емпіричне оцінювання безпеки економічного розвитку підприємств будівництва: європейський аспект. //Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин, 2019. –№ 40. – С.3-18.

40. Сорокіна Л.В., Гойко А.Ф., Скакун В.А. Теоретико-прикладні аспекти управління фінансовою безпекою підприємств будівництва в умовах сезонних коливань. Ефективні технології в будівництві: програма та тези доп. III міжнар. науково-практичної конф., м. Київ 28-29 березня 2018. – Київ: КНУБА, 2018. – С. 130-131.

41. Сорокіна Л.В., Гойко А.Ф., Скакун В.А.. Управління борговою безпекою будівельного підприємства на засадах дейтамайнінгу. Будівельне виробництво. 2017. Вип.63.– С.24-31

42. Гойко А.Ф., Сорокіна Л.В., Скакун В.А. СVP – механізм фінансової безпеки будівельних підприємств у нестійких економічних умовах. Шляхи

підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2017. – Вип. 35.– С. 13 – 36.

43. Сорокіна Л.В., Гойко А.Ф. Дослідження загроз інвестиційної безпеки будівельних підприємств. Будівельне виробництво. 2016. – №61 2016/2. – С. 11-20

44. Лисиця Н.В. Формування механізму антикризового управління будівельного підприємства. The 7th International scientific and practical 73 conference “Application of knowledge for the development of science” (February 21 – 24, 2023) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2023, p. 85-87.

45. Васильєва Н.А., Боліла Н.В., Цифра Т.Ю. Прогнозування рівня санаційної спроможності будівельного підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2022. №49 (1). – С. 157-163.

46. Боліла Н.В. Особливості формування системи фінансовоекономічної безпеки будівельного підприємства. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : Матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. – Київ : КНУБА, 2021. – С. 14-17.

47. Гусарова Л.В., Боліла Н.В. Екологічний компонент економічної безпеки як чинник сталого розвитку підприємств будівництва. Науковий погляд: економіка та управління, 2020, №2 (68). – С.121-124.

48. Боліла Н.В. Цифра Т.Ю., Шевченко Ю. Ефективне використання оборотних коштів будівельного підприємства як фактор економічної безпеки. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2020. Вип. 44 (економічний). – С.174-182.

49. Стеценко С.П., Боліла Н.В. Механізм управління системою економічної безпеки будівельного підприємства як інструмент антикризової політики. Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві: програма та тези доп. II міжнар. науково-практичної конф., м. Київ, 26 – 27 березня 2020 р. – Київ : КНУБА, 2020. – С. 25-27.

50. Боліла Н.В. Економіко-управлінський інструментарій формування економічного імунітету будівельного підрядного підприємства. Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві : програма та тези

доп. II міжнар. науково-практичної конф., м. Київ, 26 – 27 березня 2020 р. – Київ: КНУБА, 2020. – С. 113-115.

51. Боліла Н.В., Гусарова Л.В. Класифікація та систематизація загроз економічній безпеці будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин, 2019. Вип. 40. – С.40-45.

52. Боліла Н.В., Гусарова Л.В., Кіщенко Т.Є. Проблеми забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств. Ефективні технології в 74 будівництві: програма та тези доп. міжнар. науково-технічної конф. – Київ: КНУБА, 2019. – С. 115.

53. Боліла Н.В. Організація системи фінансово-економічної безпеки підприємства. Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві: програма та тези доп. міжнар. науково-практичної конф., 26. м. Київ 23-24 травня 2019 р. – Київ: КНУБА, 2019. – С. 140-141.

54. Боліла Н.В. Характеристика загроз економічній безпеці держави. Управління публічними фінансами та проблеми забезпечення національної економічної безпеки. Серія «Податкова та митна справа в Україні»: збірник тез Податкового конгресу. – Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. – С.32-35.

55. Ізмайлова К.В., Боліла Н.В. Моделі прогнозування втрати фінансової стійкості як складова системи економічної безпеки підрядних будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин, 2018. – Вип. 38. – С. 225-232.

56. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: навч. посібник / К. В. Ізмайлова. – Київ : МАУП, 2000. – 144 с.

57. Ізмайлова К. В. Сучасні технології фінансового аналізу: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2003. – 148 с.

58. Стеценко С. П., Сорокіна Л. В., Ізмайлова К. В.. "Фінансовий аналіз та економічна діагностика: навч. посіб." *Київ: КНУБА*, 2019, 220 с.

59. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою підприємств будівництва: [моногр.] / Л.В. Сорокіна, А.Ф. Гойко, С.П. Стеценко, К.В. Ізмайлова та інші / За наук. ред. д.е.н., проф. Л.В. Сорокіної, к.е.н., проф.

А.Ф. Гойко — К.: Київський національний університет будівництва і архітектури, Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О. 2017. — 404 с.

60. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою підприємств будівництва: [моногр.] / Л.В. Сорокіна, А.Ф. Гойко, С.П. Стеценко, К.В. Ізмайлова та інші / За наук. ред. д.е.н., проф. Л.В. Сорокіної, к.е.н., проф. А.Ф. Гойко — 2-ге видання, К.: Київський національний університет будівництва і архітектури, Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О. 2023. — 456 с.

61. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз у будівництві. Навч. посіб. – К.: Київ. "Кондор". 2007. - 236 с.:

62. Гроші та кредит : навч. посібник / С. П. Стеценко, В. В. Титок, Н. В. Лисиця [та ін.] ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. - Київ : КНУБА, 2024. - 227 с.

63. Лівінський О.М. Економіка будівництва: навч. посібник. / О.М. Лівінський, А.Д. Єсипенко, Є.Р. Зельцер, О.Ю. Беленкова. Київ: «Видавництво Людмила», 2019. 224 с.

64. Економіка будівельного підприємства: навчальний посібник/С.П.Стеценко та інш. К.:Ліра-К, 2022. 508 С.

65. Беленкова О.Ю. Стратегія та механізми забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на основі моделі сталого розвитку: монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 512 с.

66. Зельцер Р.Я. Інноваційні моделі і методи організації, управління і економічної оцінки технологічних процесів будівельного виробництва: монографія. Київ: «МП Леся», 2018. 208 с.

67. Лівінський О.М., Ключев В.В., Савенко В.І. та ін. Менеджмент якості в будівництві та виробничі організаційні системи: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 230 с.

68. Савенко В.І. та ін. Конкурентоспроможність будівельної організації – основа виживання економіки: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 128 с.

69. Рогожин П. С., Гойко А. Ф. (2001). Економіка будівельних організацій. К.: Скарби. 2001 460 с.

70. Сорокіна Л.В. СВР – механізм фінансової безпеки будівельних підприємств у нестійких економічних умовах / А.Ф. Гойко, Л.В. Сорокіна, В.А. Скакун // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин». – Вип. 35. – К.: КНУБА, 2017. С. 13 – 36.

71. Федосова О. В., Молодід О. О. та Теренчук С. А. (2011) Визначення рівня економічної безпеки будівельного підприємства на основі економічних моделей, Управління розвитком складних систем . Т. 5. Стор. 117-119.

72. Федоренко В. Г., Воронкова Т. Є., Рижаківа Г. М. та Стеценко С. П. (2015). Інвестиційно-інноваційний розвиток в контексті економічної безпеки підприємства // Монографія – ДКС центр, Київ.

73. Боліла Н.В. Шляхи запобігання розвитку кризового стану підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. Вип. 19. 2008. С. 67-69.

74. Крикун К.В., Оліферук С.Л., Рязанов А.С. Оцінка рівня ефективності використання виробничих ресурсів, як засіб попередження банкрутства у будівництві. Містобудування та територіальне планування, 2014. 50. С.168-170.

75. Беленкова О.Ю. та Антропов Ю.В. Модель прогнозування економічної стабільності (на прикладі малих будівельних підприємств України) European Applied Sciences, 2013 р., 8, С. 161-163.

76. Беленкова О.Ю, Антропов Ю.В. Економічна стійкість – основа конкурентоспроможності підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин, 2014. №32 С. 165-171

77. Беленкова О.Ю, Антропов Ю.В. Оцінка точності моделей прогнозування економічної стійкості будівельних підприємств Науковий вісник, 2013-№9 (25)-С.31-36

78. Ізмайлова К.В., Пархоменко В.В. Імітаційне моделювання фінансових показників інвестиційної діяльності підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин, 1997. С. 73 – 76.