

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: будівельний

Кафедра: економіки будівництва

Освітній рівень: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Спеціалізація: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету

д.т.н., проф. Іванченко Г.М.

«__» _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ
МАГІСТРА**

Адаменко Ірини Володимирівни

1. Тема роботи: **Конкурентоспроможність будівельного підприємства в умовах воєнного стану** затверджена наказом ректора КНУБА № __ від «__» _____ 20__ року

2. Керівник роботи д.е.н., професор **Бєлєнкова О. Ю.**

3. Строк подання студентом роботи до захисту _____

4. Зміст пояснювальної записки за розділами:

Р. 1. _____

Р. 2. _____

Р. 3. _____

Р. 4. _____

Р. 5. _____

5. Графічний матеріал за розділами

Р. 1. _____

Р. 2. _____

Р. 3. _____

Р. 4. _____

Р. 5. _____

7. Календарний план виконання роботи: а) наукова частина; б) практична частина.

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Розділ 1. Теоретична база конкурентоспроможності підприємства	
Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності будівельного підприємства на прикладі ПрАТ «ХК «Київміськбуд»	
Розділ 3. Рекомендації щодо посилення конкурентоспроможності ПрАТ «ХК «Київміськбуд»	
Остаточне оформлення роботи	
Направлення роботи на рецензування	
Попередній захист роботи на кафедрі	

8. Консультанти розділів атестаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірів	
		дата	підпис
Розділ 1.	д.е.н., професор Беленкова О. Ю.		
Розділ 2.	д.е.н., професор Беленкова О. Ю.		
Розділ 3.	д.е.н., професор Беленкова О. Ю.		

9. Дата видачі завдання _____

Зав. Кафедри

(підпис)

С.П. Стеценко

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Студент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Будівельний факультет

кафедра економіки будівництва

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри

д.е.н., доц. С.П. Стеценко

_____ 2023 року
« ____ » _____

Пояснювальна записка

до випускної атестаційної роботи

бакалавра

на тему «**Конкурентоспроможність будівельного підприємства в умовах
воєнного стану**»

Виконала студентка групи ЕПм-22
051 «Економіка»

(спеціальність)

«Економіка підприємства»

(спеціалізація)

Адаменко Ірина Володимирівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Керівник Беленкова О. Ю.

(прізвище та ініціали)

_____ (вчене звання, науковий ступінь)

Рецензент

Київ 2023 р.

Зміст

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретична база конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.1. Поняття та підходи визначення конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Економічна безпека підприємства як основа його конкурентоспроможності.....	16
РОЗДІЛ 2. Аналіз конкурентоспроможності будівельного підприємства на прикладі ПрАТ «ХК «Київміськбуд».....	33
2.1. Визначення основних проблем ПрАТ «ХК «Київміськбуд» та розробка можливих шляхів їх вирішення.....	33
2.2. Розробка організаційного проекту розвитку для ПрАТ «ХК «Київміськбуд».....	38
2.3. Аналіз фінансової безпеки ПрАТ «ХК «Київміськбуд».....	49
РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо посилення конкурентоспроможності ПрАТ «ХК «Київміськбуд».....	60
3.1. Три сценарії розвитку для ПрАТ «ХК «Київміськбуд».....	60
3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ХК «Київміськбуд».....	66
3.3. Рекомендації щодо оптимізації діяльності та пристосування до умов воєнного стану ПрАТ «ХК «Київміськбуд».....	70
Висновок.....	76
Список використаних джерел.....	81
Додатки.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному кліматі геополітичних потрясінь і нестабільності кожне підприємство стикається з проблемами, пов'язаними із воєнним станом та іншими формами конфліктів.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану стало надзвичайно актуальною проблемою, що потребує комплексного аналізу та наукового дослідження. Висока невизначеність, мінливе економічне середовище, обмежені ресурси та підвищені ризики в ситуаціях військового конфлікту роблять стратегічне управління підприємствами особливо важливим викликом.

Метою даної роботи є ґрунтовний аналіз та систематизація факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств в умовах воєнного стану, забезпечення стабільності та нормального функціонування структур підприємства навіть у найнепередбачуваніших ситуаціях, розробка ефективних стратегій та інструментів управління.

Основне завдання дослідження – визначити вплив військових конфліктів на ринкове середовище, виявити значні ризики та можливості для компаній, а також виробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності в умовах глобальних викликів. Враховуючи ці фактори, дане дослідження має на меті створити практичний інструмент, який дозволить підприємствам ефективно реагувати на виклики воєнного стану та забезпечити сталість розвитку підприємства навіть у нестабільних умовах.

Завдання:

- дослідити поняття конкурентоспроможності підприємства та чинників, що на неї впливають;
- дослідити діяльність ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за останні три роки та розробити план розвитку для утримання позицій на ринку та гідного рівня конкурентоспроможності;
- надати рекомендації щодо пристосування діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд» до умов воєнного стану.

Методологічною і теоретичною основою дослідження стали праці провідних вчених у галузі дослідження конкурентоспроможності підприємства: Беленкової О. Ю. Боліли Н. В. Гусарової Л. В., Гойко А. Ф. та інших. У роботі була використана фінансова звітність ПрАТ «ХК «Київміськбуд».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА БАЗА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та підходи визначення конкурентоспроможності підприємства

Перш ніж підійти до визначення поняття конкурентоспроможності, варто приділити увагу поняттю конкуренції та чим воно себе являє.

Термін «конкуренція» має безліч тлумачень: етимологічно слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що означає «зіткнення», «змагання».

Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого для товаровиробників виступає зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати [6].

Конкуренція – суперництво в будь-якій діяльності між окремими особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. Під конкуренцією розуміється процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли жоден них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару [3].

Конкурент – суб'єкт, що суперничає з іншими по будь-якому виду діяльності.

Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, доцільним буде навести визначення, сформульовані деякими авторами:

- А. Сміт пов'язував конкуренцію з чесним, без змови, суперництвом, що ведеться між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару.

- Сучасний американський економіст П. Хейне: «Конкуренція є прагненням якнайкраще задовольнити критеріям доступу до рідкісних благ» [37].
- Ф. Найт визначає конкуренцію як ситуацію, у якій конкуруючих одиниць багато і вони незалежні.
- К. Р. Макконнелл та С. Л. Брю вважають, що «конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його» [18].
- Й. Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями.
- Австрійський вчений Фрідріх А. фон Хайек відзначає, що конкуренція – процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним.
- За М. Портером конкуренція – це динамічний і процес, що розвивається, мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові напрями маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти [12].

У світі й дотепер відсутнє єдине поняття «конкуренція». Вчені дотримуються одного з трьох трактувань конкуренції: поведінкового, структурного, функціонального.

Поведінкове трактування конкуренції (18–19 ст.) – боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб. Прихильники підходу – Хайне, Портер [39].

Структурне трактування конкуренції (19–20 ст.) – аналіз структури ринку для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього. При структурному підході акцент зміщається із самої боротьби компаній між собою на аналіз структури ринку, тих умов, що панують на ньому. Прихильники підходу – Найт, Макконнелл, Брю.

Функціональне трактування конкуренції – суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним (Шумпеттер, Хайек).

Якщо цікавлять методи конкурентної боротьби, принципи вибору стратегії поведіння – використовується поведінковий підхід; ступінь монополізації ринку – структурний підхід; роль конкуренції в економіці – функціональний підхід [14].

Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) - змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку». [1]

Конкуренти (*concurrere* – бігти разом) – це підприємства, що виготовляють такий же вид продукції, як і інші підприємства в цієї галузі; умови виробництва цього підприємства визначаються впливом на нього конкурентів, що проявляється в змаганні між ними.

Таким чином, поняття конкуренції містить у собі ряд важливих для розуміння її сутності моментів:

1) Конкуренція ведеться за обмежений обсяг платоспроможного попиту. Саме обмеженість попиту змушує фірми ворогувати один з одним. Цікаво, що в тих рідких випадках, коли попит практично не обмежений, відносини між фірмами, що пропонують однотипну продукцію, часто бувають схожі на співробітництво, ніж на конкуренцію.

2) Ринкова конкуренція розвивається тільки на доступних сегментах ринку. Часто фірми, щоб полегшити конкурентний тиск, виходять на недоступні для інших сегменти [17].

Умови виникнення конкуренції:

– наявність на ринку великої кількості незалежно діючих виробників будь-якої конкретної продукції або ресурсу;

- свобода вибору господарської діяльності виробників;
- відповідність попиту та пропозиції;
- наявність ринку засобів виробництва.

Об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Конкуренція як економічна категорія [17]

Із рис. 1.1. видно, що об'єкт конкуренції – потреби групи споживачів, що формують певний сегмент ринку, обраний підприємствами-суперниками.

Суб'єкти конкуренції – це підприємства-виробники та фірми, що надають послуги, транснаціональні корпорації, регіони (регіональні угруповання), держави.

Предметом конкуренції у вузькому розумінні є товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживачів. У більш широкому розумінні це певне благо, яке втілює у собі товар чи послуга [25].

Тож які функції має конкуренція як економічна категорія? Відповідь на це питання подано у таблиці 1.1.1

Функції конкуренції як економічної категорії [24]

Таблиця 1.1.1.

Функція	Значення
Регулююча	Для утримання в боротьбі, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Отже, і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.
Мотиваційна	Конкуренція включає стимули до вищої продуктивності. Для підприємця конкуренція – шанс та ризик одночасно: – підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції); – підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).
Розподільча	Конкуренція дозволяє розподіляти доход серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.
Контролююча	Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців). Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна.
Алокаційна	Конкуренція впливає на розміщення капіталу, робочої сили та інших ресурсів. Ресурси і вироблені продукти завжди концентруються там, де можуть забезпечити максимальну віддачу: робоча сила мігрує в райони з максимальною заробітною платою; земля і капітал концентруються в руках тих, хто здатен забезпечити їх використання з найбільшою віддачою (рента, процент, дивіденд).
Інноваційна	Конкуренція стимулює виробників до фінансування та стимулювання НТП. Суб'єкти ринку прагнуть упровадити досягнення НТП у виробництво першими і тим самим обійти конкурента, тому що відкриття в науці й техніці реалізується конкретно в більш економічній і продуктивній технології виробництва.

Продовження таблиці 1.1.1

Адапційна	Конкуренція реалізується у зростанні пристосовності суб'єктів ринку до постійно мінливої ринкової кон'юнктури, до різних її аспектів. Підприємству необхідно адаптуватися до середовища підприємництва (законодавства країни, її податкової системи, можливої інфляції, релігійних та чисто національних звичаїв і традицій). Це середовище або придушує суб'єктів ринку, або висуває їх на передові економічні висоти.
-----------	---

Тому у цілому, основне завдання і головна функція конкуренції – завоювати ринок, в боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання сталого прибутку.

Детально розібравшись із поняттям конкуренції продовжимо розгляд даного питання із розкриття поняття конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною та багатогранною категорією, яка відображає сукупність порівняльних переваг у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких формує для підприємства більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами.

Конкурентоспроможність підприємства формується завдяки ефективному використанню виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного, кадрового, майнового потенціалу, а також завдяки гнучкому пристосуванню до змін середовища функціонування, а часто – завдяки випередженню цих змін [18].

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від конкурентоспроможності галузі, регіону функціонування та економіки України в цілому, які формують конкурентне середовище. Останнє у свою чергу визначає умови, взаємодію та характер суперництва між суб'єктами підприємницької діяльності [40].

Тобто можна узагальнити, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги

конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування [15].

Можна виділити чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

- перший рівень – зусилля спрямовані лише на випуск продукції, потреби споживача не враховуються;
- другий рівень – прагнення до відповідності продукції підприємства стандартам, які були встановлені конкурентами;
- третій рівень – ігнорування стандартів конкурентів та поступове отримання переваг у галузі;
- четвертий рівень – успіх у конкурентній боротьбі забезпечує не виробництво, а у праві також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг [9].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це система заходів щодо постійного вдосконалення товару суб'єкта господарювання, систематичного пошуку нових споживачів, а також каналів збуту, покращення сервісу, реклами тощо. Саме управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання являє собою аспект менеджменту, який направлений на створення і зростання конкурентних переваг підприємства [3].

Тому сьогодні, через військовий стан, виникнення кризових явищ, структурних зрушень економіки в країні та поза її межами, а також через розриви виробничих зв'язків, реструктуризацію підприємств тощо особливого значення набуває процес управління та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах нестабільності [5].

Важливою передумовою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності є визначення

сукупності факторів, які безпосередньо впливають на стан конкурентоспроможності. В економічній літературі найбільш поширеною є класифікація факторів на зовнішні та внутрішні. Виокремлення таких факторів є логічним, тому що для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно враховувати не тільки ті процеси та перетворення, які безпосередньо відбуваються на підприємстві, але й динаміку змін, які пов'язані із зовнішнім середовищем. Основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, наведено у таблиці 1.1.2.

Фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства

[25]

Таблиця 1.1.2

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Ресурсний потенціал (основні фонди, сировинні ресурси, людський капітал).	Правове середовище (гармонійність законодавчої бази, дієвість нормативно-правових актів).
Фінансові можливості (доступ до фінансових ресурсів, співвідношення власних та позичених коштів).	Державна політика (стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни, участь країни у світових інтеграційних процесах).
Маркетингові дослідження (ступінь задоволення потреб споживачів, ємність ринку).	Ресурсний потенціал (забезпечення країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження).
Система постачання (надійність поставок, дотримання строків).	Товарні ринки (стандартизація продукції, сертифікація продукції, позиція лідерів, потреби споживачів).
Місцезнаходження підприємства (інфраструктура, доступність сировини, наближення до постачальників).	Економічні умови (рівень розвитку господарства, стан оподаткування, інвестиційна привабливість країни, рівень заробітної плати).
Збутова діяльність (налагоджені канали розподілу, рівень витрат на збут).	Ринкова інфраструктура (рівень інформаційних комунікацій, стан банківського і страхового обслуговування).
Організаційна структура (ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства).	Соціальні умови (рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, культурний рівень розвитку суспільства).

Виходячи з таблиці 1.2.2 слід зауважити, що внутрішні фактори – це такі, вплив яких на конкурентоспроможність повністю або частково залежить від самого підприємства, тобто ті, які перебувають в нього під контролем. У свою чергу зовнішні фактори – це ті, які не залежать безпосередньо від діяльності підприємства і являють собою сукупність економічних, соціальних та природніх умов, національних і міждержавних структур, а також інших зовнішніх умов, які діють у глобальному оточенні та впливають на діяльність суб'єкта господарювання [25].

Отже, саме вплив останніх, тобто зовнішніх факторів є ключовим в умовах нестабільності, тому що якщо внутрішні фактори підприємство може повністю контролювати, то із зовнішніми факторами здійснити контроль стає набагато важче. Так, при дії зовнішніх факторів, підприємства наражаються на прямий ризик від загроз, що спричинені постійною зміною законодавчої бази, недосконалим правовим механізмом господарювання, зростанням цін на ресурси, зміни уподобань споживачів у напрямі економії грошових коштів тощо. За рахунок цього відносини підприємства з партнерами, постачальниками і клієнтами стають нестабільними, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність. Тому при управлінні конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності перш за все потрібно орієнтуватися на вивчення та зміну зовнішніх факторів впливу [5].

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності – це процес роботи під впливом обставин таким чином, щоб це дало змогу керівництву підприємства здійснювати аналіз, планування, організацію і контроль цілого ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед суб'єктом господарювання [31].

1.2. Економічна безпека підприємства як основа його конкурентоспроможності

Зміст економічної безпеки підприємства є багатоаспектним та багаторівневим, поєднує різні напрями, види, форми, процеси та заходи його захисту як цілісної господарської системи [15].

Визначення змісту економічної безпеки підприємства, по-перше, інтегрує його концептуальні, управлінські та результативні аспекти, по-друге, поєднує статичний, динамічний та системний підходи до розкриття її сутнісних характеристик, що зображено на рисунку 1.2.1

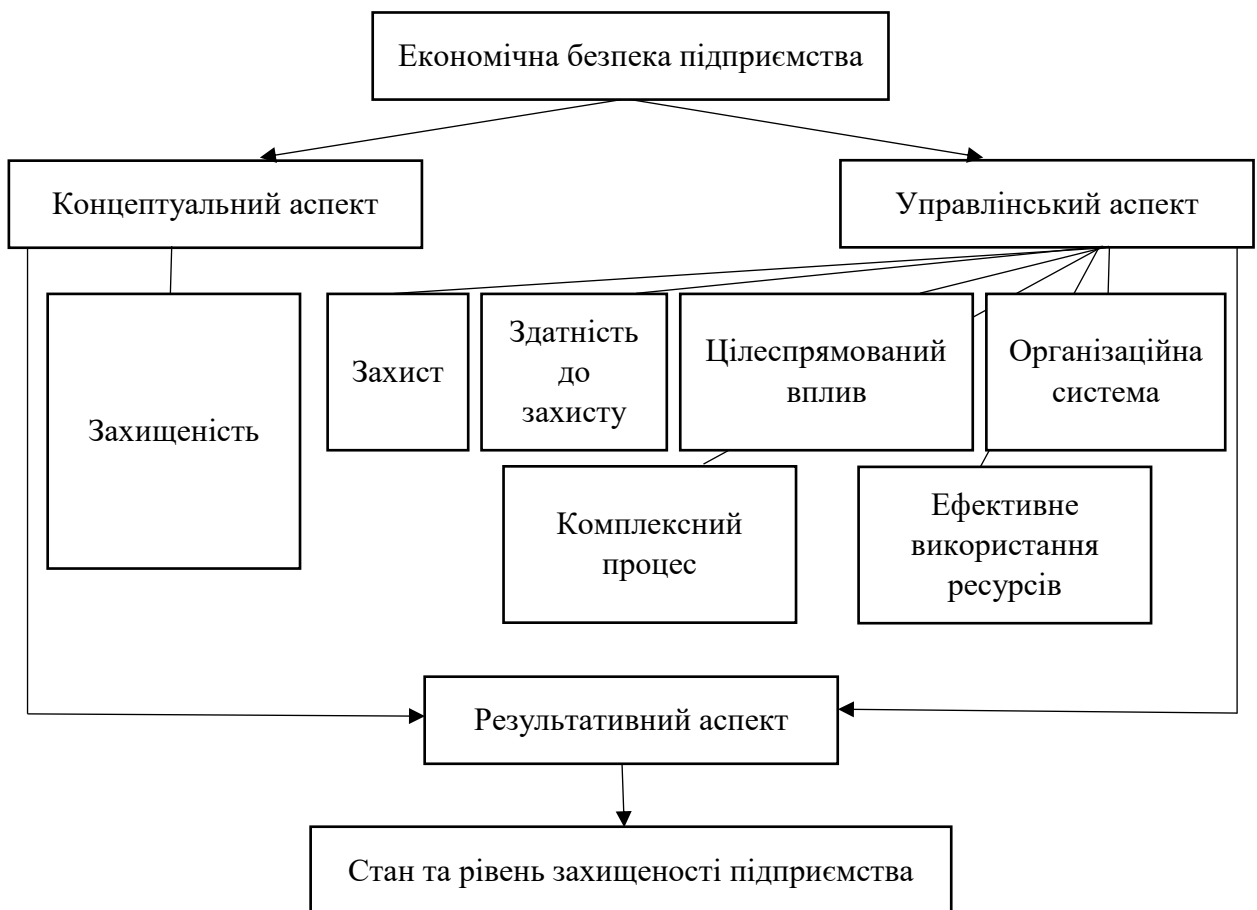


Рис. 1.2.1. Основні аспекти змісту економічної безпеки підприємства [15]

У концептуальному аспекті економічна безпека – це захищеність (стан захищеності) функціонування та розвитку підприємства як цілісної господарської системи від загроз та ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу, що забезпечується прогнозуванням, попередженням та

подоланням їх дестабілізуючих наслідків у поточному та довгостроковому періодах й на всіх стадіях життєвого циклу суб'єкта господарювання.

Слід розрізняти захищеність і стан захищеності підприємства. Захищеність підприємства – це сутнісна характеристика економічної безпеки, базова умова стабільного функціонування та розвитку підприємства протягом його життєвого циклу як господарської системи, стан захищеності – це певний період життєвого циклу підприємства, який характеризується стабільністю господарської діяльності та може змінитися станом його незахищеності, небезпеки [18].

Створення та функціонування ефективної системи економічної безпеки є завданням менеджменту підприємств.

У управлінському аспекті економічна безпека – це можливості та здатність менеджменту підприємства забезпечити його захист та функціонування для досягнення цілей бізнесу в умовах загроз та ризиків його зовнішнього та внутрішнього середовища. Управління економічної безпекою підприємства «в площині дослідження методології понять економічної безпеки є цілеспрямованим впливом суб'єкту управління на систему економічної безпеки та її елементи з метою забезпечення здатності останньої досягати своїх цілей (збереження стійкості структури підприємства та формування умов ефективної діяльності на основі реалізації заходів щодо управління ризиками). Такий управлінський вплив визначає направленість руху системи економічної безпеки, її швидкість руху, участь кожного елементу в забезпеченні руху тощо [16].

У результативному аспекті економічна безпека – це рівень захищеності підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та ризиків середовища бізнесу, який характеризується абсолютними та відносними економічними показниками результатів його господарської діяльності у певний період, стабільне значення та позитивна динаміка яких свідчать про безпеку підприємства, і навпаки, їх від'ємна динаміка – про зростання небезпеки

стабільності бізнесу. Результати господарської діяльності характеризують стан захищеності підприємства у певний період його функціонування [38].

Таким чином, економічна безпека, поєднуючи концептуальний, управлінський та результативний аспекти її змісту, – це захищеність функціонування та розвитку підприємства від дестабілізуючого впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу протягом життєвого циклу господарської системи, що є комплексним об'єктом менеджменту та характеризується результатами господарської діяльності у короткостроковому та довгостроковому періодах [15].

Характеристики економічної безпеки підприємства відповідно до статичного, динамічного та системного підходів до визначення її змісту розкрито на рисунку 1.2.2.



Рис. 1.2.2. Сутність економічної безпеки підприємства відповідно до статичного, динамічного та системного підходів до її визначення [15]

За статичним підходом економічну безпеку підприємства характеризує стан його захищеності у певний період життєвого циклу, що є умовою стабільності господарської діяльності та сталого розвитку. Це такий стан підприємства, який сприяє оптимізації його функціонування, спрямованого на

досягнення цілей бізнесу в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, ризиків та небезпек, що перешкоджають ефективній господарській діяльності.

Відповідно до динамічного підходу економічна безпека – це захищеність підприємства як суб'єкта господарювання протягом усіх стадій його життєвого циклу, розвитку та трансформацій господарської системи у довгостроковому періоді [33].

За системним підходом економічна безпека – це система економічної безпеки підприємства як сукупність та взаємозв'язок її структурних елементів.

Економічна безпека є умовою та чинником ефективного функціонування підприємства протягом його життєвого циклу, на кожній його стадії – зародження, зростання, зрілості, занепаду, як у періоди стабільності (рівноваги) господарської системи, так і у періоди її трансформацій. Рівень захищеності підприємства як господарської системи залежить від можливостей, здібностей, ресурсів його менеджменту [26].

Визначення видів загроз та ризиків щодо забезпечення захищеності підприємства, особливостей їх впливу на господарську систему є основою розкриття змісту економічної безпеки та необхідним етапом формування системи її забезпечення.

Загрози економічній безпеці – це певні чинники небезпеки (порушення безпеки) функціонування та розвитку підприємства як господарської системи, самостійного суб'єкта підприємницької діяльності [16].

Поняття загроз та небезпеки за їх змістом є взаємопов'язаними:

1) небезпека є наслідком негативного впливу різних чинників (сукупності загроз);

2) небезпечний стан підприємства породжує нові загрози його економічній безпеці.

Економічна безпека підприємства – це запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) з метою гарантування його ефективного і стабільного функціонування та динамічного соціального розвитку.

Найважливішими факторами, що впливають на економічну безпеку підприємства, є ступінь досконалості законодавчої бази, рівень оподаткування, доступ на світові ринки збуту, інвестиційна привабливість регіону, держави. [27].

Економічна безпека підприємства – це стан захищеності його життєво важливих інтересів від нечесної конкуренції, некомпетентних рішень, недосконалих законів, а також здатність протистояти цим загрозам і реалізувати мету своєї діяльності.

Головна мета управління економічною безпекою – забезпечення продуктивної роботи операційної системи та раціонального використання ресурсів, певного рівня діяльності персоналу та якості господарських процесів підприємства, а також стимулювання нарощування його виробничого потенціалу [21].

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- 1) забезпечення технологічної захищеності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу суб'єкта господарювання;
- 2) якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- 3) захист інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства;
- 4) ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів [22].

Організація економічної безпеки підприємства передбачає:

- прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;
- загальну оцінку досягнутого рівня економічної безпеки [20].

Загалом система економічної безпеки підприємства включає в себе наступні складові, що зображені на рисунку 1.2.3.

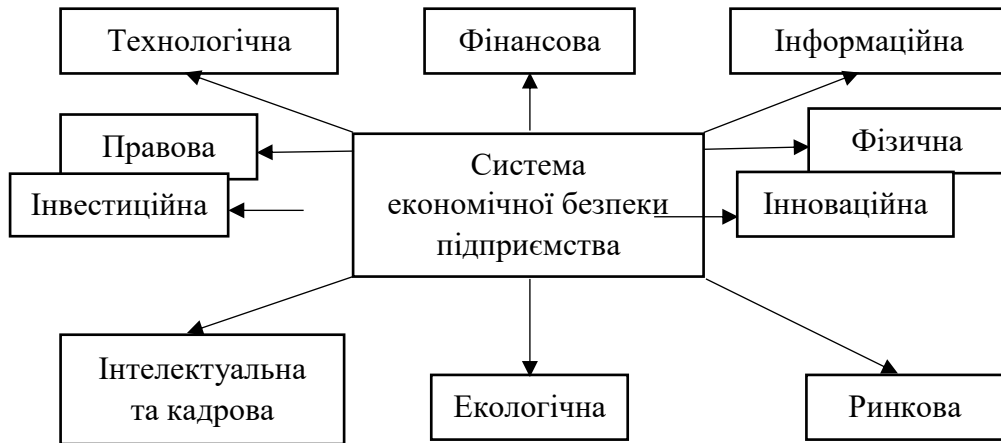


Рис.1.2.3. Складові системи економічної безпеки підприємства [20].

1. Фінансова складова спрямована на досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів. Вона вважається вирішальною для ефективного функціонування усього підприємства.

2. Інформаційна складова економічної безпеки – ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства.

3. Фізична складова економічної безпеки полягає у забезпеченні фізичної безпеки працівників підприємства і збереження її майна [23].

4. Інноваційна складова розглядається як система заходів безпеки підприємства, що покликана забезпечувати широке використання інноваційних нововведень як при збуті та виробництві, так і на інших стадіях і створювати інноваційно-сприятливий клімат як у процесі виробництва, так і у захисті підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз.

5. Ринкова складова характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім можливостям, які генеруються ринковим середовищем.

6. Екологічна складова – дотримання чинних екологічних норм мінімізації витрат від забруднення довкілля.

7. Інтелектуальна і кадрова складова передбачає збереження і розвиток потенціалу підприємства та ефективного управління персоналом [39].

8. Інвестиційна складова відображає ступінь захищеності підприємства від ризиків, пов'язаних з його інвестиційною діяльністю.

9. Правова складова охоплює всебічне правове забезпечення діяльності підприємства та дотримання чинного законодавства.

10. Технологічна складова – ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найліпшим світовим аналогам за оптимізації витрат ресурсів [32].

Далі розглянемо які конкретно показники включає в себе кожна складова економічної безпеки підприємства.

Фінансова безпека включає в себе наступні показники:

- Рентабельність валового прибутку – це коефіцієнт, що показує частку валового прибутку в сумарній (чистій) виручці підприємства:

$$R_{вп} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Сумарна(чиста) виручка підприємства}}$$

- Рентабельність операційного прибутку відображає частку прибутку від операційної діяльності в сумарній (чистій) виручці підприємства:

$$R_{оп} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Сумарна(чиста) виручка підприємства}}$$

- Рентабельність чистого прибутку показує частку чистого прибутку підприємства в сумарній (чистій) виручці підприємства:

$$R_{чп} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сумарна(чиста) виручка підприємства}}$$

- Рентабельність продукції відображає частку прибутку від реалізації продукції в сумарній (чистій) виручці підприємства:

$$R_{п} = \frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Сумарна(чиста) виручка підприємства}}$$

- Коефіцієнт автономії показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал:

$$K_a = \frac{\text{Власний капітал підприємства}}{\text{Валюта балансу}}$$

- Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує частку власного капіталу підприємства у його боргових зобов'язаннях:

$$K_{fc} = \frac{\text{Власний капітал підприємства}}{\text{Боргові зобов'язання підприємства}}$$

- Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує частку власного капіталу підприємства у коротко- та довгострокових боргових зобов'язаннях:

$$K_{fn} = \frac{\text{Власний капітал підприємства}}{\text{Забезпечення майбутніх витрат + довготривалі зобов'язання + поточні зобов'язання + доходи майбутніх періодів}}$$

- Коефіцієнт поточної ліквідності виступає індикатором здатності підприємства відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів:

$$K_{pl} = \frac{\text{Оборотні активи підприємства}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує яка частина короткострокової заборгованості може бути негайно погашена у випадку необхідності за рахунок найбільш ліквідних активів

$$K_{al} = \frac{\text{Кошти + фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Інформаційна безпека містить в собі наступні показники:

- Продуктивність інформації показує обсяг промислової продукції підприємства у витратах на придбання інформаційних ресурсів:

$$ПІ = \frac{\text{Обсяг промислової продукції, грн}}{\text{Витрати на придбання інформаційних ресурсів, грн}}$$

- Коефіцієнт інформаційної озброєності показує яка частка інформаційних ресурсів припадає на одного середньоспискового працівника:

$$K_{io} = \frac{\text{Витрати на придбання інформаційних ресурсів, грн}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників, осіб} * 100\%}$$

- Коефіцієнт захищеності інформації показує наскільки захищеними є інформаційні ресурси підприємства, тобто яка частка витрат підприємства на захист інформаційних ресурсів у витратах на їх придбання:

$$K_{zi} = \frac{\text{Витрати підприємства на захист інформаційних ресурсів, грн}}{\text{Витрати на придбання інформаційних ресурсів, грн}}$$

Фізична складова безпеки підприємства включає:

- Коефіцієнт транспортної безпеки відображає частку цінностей, що були викрадені при транспортуванні, у валових витратах підприємства:

$$K_{tb} = \frac{\text{Вартість викрадених цінностей при транспортуванні, грн}}{\text{Валові витрати підприємства}}$$

- Коефіцієнт захищеності майна та персоналу підприємства показує частку витрат на охорону підприємства у прибутку від операційної діяльності підприємства:

$$K_{zm} = \frac{\text{Витрати на охорону підприємства, грн}}{\text{Прибуток від операційної діяльності}}$$

- Крадіжки та знищення майна, тобто кількість осіб, що було звільнено за це.

Інноваційна безпека включає в себе ряд наступних показників:

- Коефіцієнт інноваційних витрат показує частку інноваційних витрат підприємства у його валових витратах:

$$K_{iv} = \frac{\text{Інноваційні витрати підприємства}}{\text{Валові витрати підприємства}}$$

- Рівень технологічного потенціалу характеризує відношення застосування нових рішень, які використано у виробничому процесі до усіх нових винаходів та технологічних рішень:

$$R_{TP} = \frac{\text{Кількість нових рішень використаних у виробничому процесі}}{\text{Нові винаходи та технологічні рішення}}$$

- Рівень прогресивності технологій показує відношення використаних прогресивних технологій до їх загальної кількості:

$$R_{PT} = \frac{\text{Кількість використаних прогресивних технологій}}{\text{Загальна кількість прогресивних технологій}}$$

- Частка реалізованої інноваційної продукції показує скільки нових видів продукції припадає на всі наявні види продукції:

$$Ch_{PI} = \frac{\text{Кількість найменувань нових видів продукції}}{\text{Загальна кількість видів продукції}}$$

- Кількість видів створеної інноваційної продукції на кожному етапі виробництва
- Загальну кількість прав інтелектуальної власності
- Суму доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності відображає частку доходів від продажу прав інтелектуальної власності у валових витратах підприємства:

$$Дпів = \frac{\text{Сума доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності}}{\text{Валові витрати підприємства}}$$

Ринкова безпека складається із наступних показників:

- Коефіцієнт ринкової віддачі активів показує скільки чистого прибутку припадає на його активи:

$$Крва = \frac{\text{Чистий прибуток підприємства, грн}}{\text{Активи підприємства, грн}}$$

- Конкурентоспроможність продукції відображає співвідношення ціни виробу підприємства до ціни еталонного виробу:

$$КПп = \frac{\text{Ціна виробу підприємства, грн}}{\text{Ціна еталонного виробу, грн}}$$

- Коефіцієнт ефективності рекламної політики показує частку витрат на рекламу у валовому прибутку підприємства:

$$Керп = \frac{\text{Витрати на рекламу, грн}}{\text{Валовий прибуток, грн}}$$

Екологічна безпека включає в себе такі показники:

- Коефіцієнт безпечності продукції показує наскільки безпечний продукт підприємства, що вимірюється у співвідношенні обсягу сертифікованої продукції до обсягу промислової продукції у грошовому виразі:

$$Кбп = \frac{\text{Обсяг сертифікованої продукції}}{\text{Обсяг промислової продукції}}$$

- Коефіцієнт екологічного баласту відображає яку частку у валових витратах підприємства складають витрати на утилізацію відходів виробництва:

$$Кеб = \frac{\text{Вартість утилізації відходів виробництва, грн}}{\text{Валові витрати підприємства}}$$

- Коефіцієнт забруднення середовища показує місце вартості екологічних зборів у валових витратах підприємства:

$$K_{зс} = \frac{\text{Вартість екологічних зборів, грн}}{\text{Валові витрати підприємства}}$$

- Штрафи за порушення природоохоронного законодавства
Інтелектуальна та кадрова складова економічної безпеки підприємства містить наступні показники:

- Забезпечення кадрами НДДКР показує наскільки підприємство забезпечене працівниками, що потрібні для науково-дослідних робіт, це виражається у співвідношенні наявних задіяних робітників до їх необхідної кількості:

$$Z_{кнддкр} = \frac{K - \text{ть наявних працівників, задіяних у НДДКР}}{K - \text{ть необхідних працівників для НДДКР}}$$

- Плинність персоналу відображає наскільки часто працівники звільняються із підприємства та розраховується як відношення кількості звільнених працівників до їх середньооблікової чисельності:

$$ПП = \frac{K - \text{ть звільнених}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$$

Інвестиційна безпека містить у собі:

- Індекс доходності інвестиційного проекту являє собою відношення суми чистих грошових потоків до розміру вкладених інвестицій:

$$ІДП = \frac{\text{Сума дисконтованих вигод}}{\text{Сума дисконтованих витрат по проекту}}$$

- Коефіцієнт інвестиційної активності показує відношення суми інвестицій у певному періоді до загальної суми інвестицій підприємства:

$$K_{ia} = \frac{\text{Сума інвестицій у періоді}}{\text{Загальна сума інвестицій}}$$

- Рентабельність інвестиційної діяльності відображає яка сума грошового потоку від операційної діяльності обходиться на суму грошового потоку від інвестиційної діяльності:

$$P_{ід} = \frac{\text{Сума грошового потоку від операційної діяльності}}{\text{Сума грошового потоку від інвестиційної діяльності}}$$

Правова безпека включає:

- Коефіцієнт платіжної дисципліни відображає наскільки прибуток від операційної діяльності покриває збитки від сплати штрафних санкцій:

$$K_{пд} = \frac{\text{Прибуток від операційної діяльності, грн}}{\text{Збитки від штрафних санкцій, грн}}$$

- Коефіцієнт якості юридичних послуг показує частку судових справ, що були виграні підприємством до загальної кількості судових позовів підприємства:

$$K_{яюп} = \frac{\text{Судові справи, виграні в суді, од}}{\text{Загальна кількість судових позовів підприємства, од}}$$

Технологічна складова економічної безпеки містить у собі такі показники як:

- Коефіцієнт оновлення основного капіталу показує наскільки швидко оновлюється основний капітал підприємства, тобто його основні засоби, та визначається як відношення вартості придбаних у звітний період основних засобів до їх вартості на початок звітного періоду:

$$K_{оок} = \frac{\text{Вартість придбаних у звітний період ОЗ}}{\text{Вартість ОЗ на початок звітного періоду}}$$

- Коефіцієнт зношеності основних засобів дає змогу побачити наскільки вже зношене обладнання підприємства та розраховується як відношення суми зношеності основних засобів за період до їх первинної вартості на початку звітного періоду:

$$K_{зоз} = \frac{\text{Сума зношеності ОЗ за період}}{\text{Первинна вартість ОЗ на початку звітного періоду}}$$

- Коефіцієнт браку показує яку частку у собівартості реалізованої продукції займає вартість її браку:

$$K_{б} = \frac{\text{Вартість браку за собівартістю реалізованої продукції, грн}}{\text{Собівартість реалізованої продукції, грн}}$$

У наступному розділі дипломної роботи буде проведено аналіз саме фінансової безпеки як компоненту системи економічної безпеки ПрАТ «ХК «Київміськбуд», оскільки зважаючи на проблеми підприємства із погашенням боргових зобов'язань. Це допоможе сформулювати рекомендації

та план дій задля утримання позицій та посилення конкурентоспроможності ПрАТ «ХК «Київміськбуд» в умовах воєнного стану.

Внутрішній зміст поняття системи безпеки підприємства є досить комплексним, містить ряд елементів, зокрема об'єкт та суб'єкт безпеки [33].

Об'єктом безпеки підприємства виступає все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки, або ж те, що потребує захисту:

- кадровий персонал підприємства, а саме: керівний склад, акціонери, структурні підрозділи та їх співробітники, функції яких пов'язані з різними видами інформації;
- майновий, інтелектуальний та фінансовий капітал підприємства;
- притаманні специфіці фірми види фінансово-господарської діяльності підприємства [32].

Детально об'єкти економічної безпеки підприємства зображено на рисунку 1.2.4.

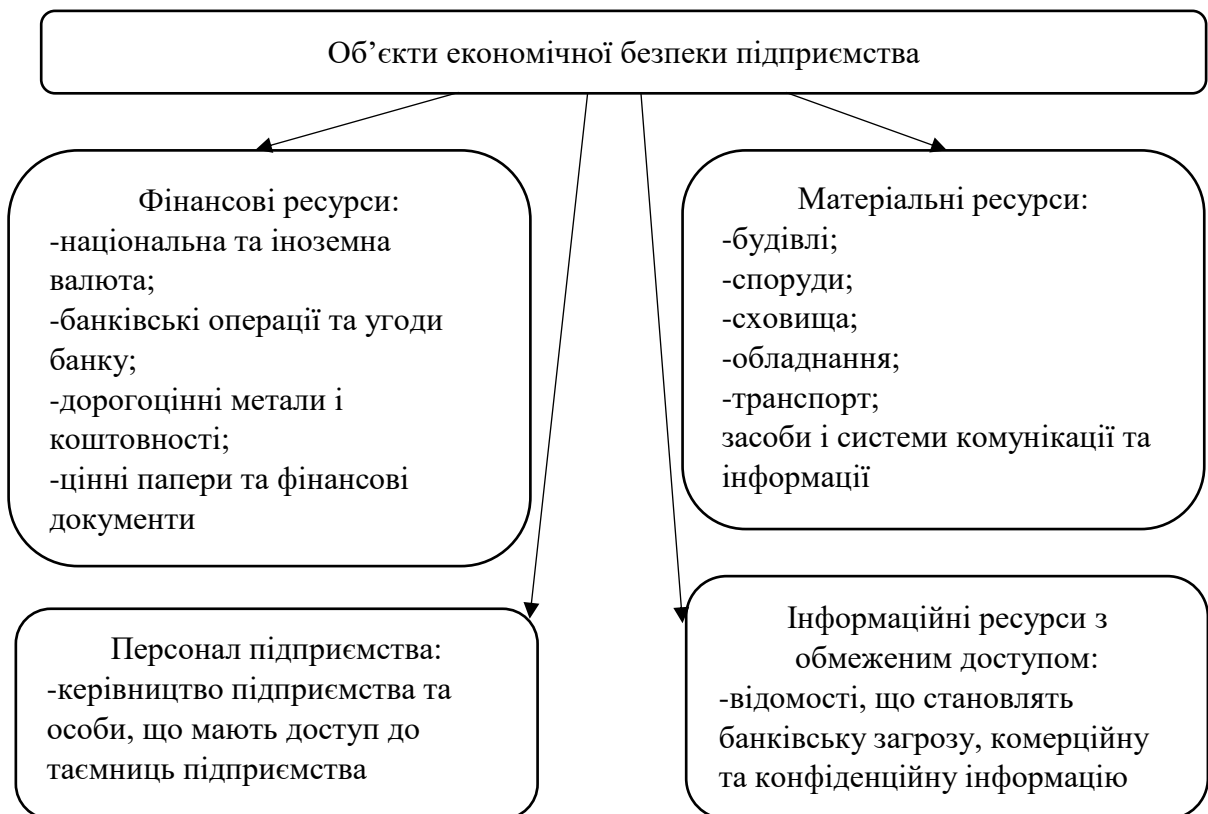


Рис. 1.2.4. Об'єкти економічної безпеки підприємства [16].

Безпосередня організація забезпечення безпеки перерахованих вище об'єктів покладена на суб'єктів безпеки підприємства, а саме відповідних осіб, підрозділи, служби, органи, відомства та установи.

Суб'єктів безпеки підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

1. Залежно від приналежності:

1.1. власні служби безпеки, що входять у структуру суб'єктів господарювання і повністю утримуються за їхні кошти. Структура цих підрозділів базується залежно від рівня становлення фірми, масиву питань, вирішення яких покладає на ці служби керівництво підприємства на тому чи іншому етапі її розвитку;

1.2. самостійні комерційні чи державні організації, що наймаються суб'єктом господарювання для виконання функцій щодо забезпечення окремих або всіх аспектів його безпеки. Такі суб'єкти як правило, спеціалізуються або на чисто режимно-охоронних послугах (охорона будівель, споруд, транспорту, окремих працівників підприємств, установ, членів їх сімей тощо), або на суто економічних, правових чи консультаційних послугах [34].

2. Залежно від безпосередньої участі у забезпеченні безпеки підприємства:

2.1. спеціальні суб'єкти, створені виключно для виконання функцій щодо забезпечення безпеки фірми, як її власна служба безпеки, так і залучена на умовах договору;

2.2. напівспеціальні суб'єкти, до безпосередніх функцій яких входить ряд таких, що спрямовані на забезпечення безпеки підприємства. Такими суб'єктами є відділ кадрів, фінансово-кредитний відділ, медична частина тощо;

2.3. решта персоналу та структурні підрозділи, участь яких у здійсненні заходів щодо забезпечення безпеки підприємства має винятковий характер [35].

3. Залежно від форми власності та підпорядкування:

- 3.1. державні органи — здійснюють повноваження щодо безпеки суб'єктів фінансово-господарської діяльності, до структури яких вони входять, або ж надають послуги стороннім фірмам на умовах укладених договорів, прикладом чого є діяльність. Державної служби охорони МВС України щодо заходів безпеки усіх без винятку комерційних банків в Україні;
 - 3.2. недержавні органи, які представлені охоронними організаціями, аналітичними центрами, інформаційними та консалтинговими службами, які за відповідну плату на умовах договору надають послуги щодо охорони об'єктів, здійснюють захист інформації, комерційної таємниці тощо. До цієї групи суб'єкти належать і власні служби безпеки підприємства недержавної форми власності [36].
4. Залежно від правової основи функціонування (легітимності суб'єктів):
- 4.1. офіційні органи, що функціонують у межах чинного законодавства України та міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;
 - 4.2. нелегітимні структури, діяльність яких відбувається поза правовим полем України. Наразі їх функціонування має динаміку до зменшення, що викликано відмовою суб'єктів бізнесу від їхніх "послуг", однак відкидати їх існування не варто. Зазначені суб'єкти, іншими словами "дах", пропонують свої послуги через погрози, насилля, погроми гарантуючи при цьому захищеність від подібних структур. Зазвичай такі послуги пропонуються суб'єктам бізнесу, діяльність яких повністю або частково відбувається в тіні, що є підставою до шантажу [28].

Схематично суб'єкти економічної безпеки підприємства зображено на рисунку 1.2.5.

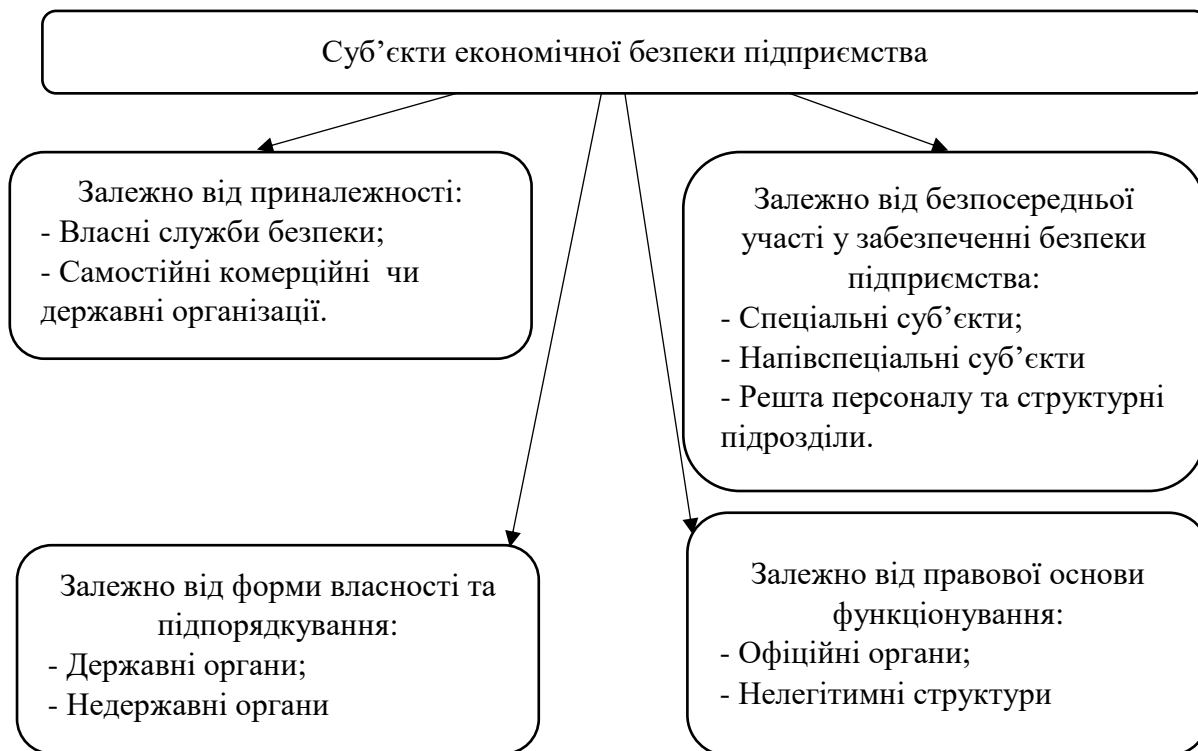


Рис. 1.2.5. Суб'єкти економічної безпеки підприємства [28]

Формування економічної безпеки підприємства передбачає визначення найважливіших ризиків, які поділяються за сферами виявлення, формами інвестування та їхніми джерелами. Ризики економічної безпеки підприємства зображені на рисунку 1.2.6.

Економічний	Ризики економічної безпеки підприємства	Екологічний
Політичний		Соціальний

Рис. 1.2.6. Ризики економічної безпеки підприємства [29]

Як видно із рисунку, ризики за сферами виявлення включають:

- 1) Економічний – ризик, пов'язаний зі змінами економічних факторів у ході підприємницької діяльності або реалізації інвестиційного проекту.
- 2) Соціальний – ризик страйків, здійснення під тиском робітників незапланованих соціальних програм та інші аналогічні види ризиків.

3) Політичний – ризик виникнення різноманітних законодавчих обмежень підприємницької діяльності, які пов'язані зі зміною економічної політики держави.

4) Екологічний – ризик виникнення екологічних катастроф і різних стихійних лих (землетруси, лісові пожежі, повені), котрі негативно впливають на господарську діяльність підприємства [29].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД»

2.1. Визначення основних проблем ПрАТ «ХК «Київміськбуд» та розробка можливих шляхів їх вирішення

Перш ніж перейти безпосередньо до розгляду основних проблем ПрАТ «ХК «Київміськбуд», доцільним буде познайомитися із даним підприємством та даними із офіційного сайту:

1. Повне найменування: Приватне акціонерне товариство «Холдингова компанія «Київміськбуд»

2. Організаційно-правова форма: Приватне акціонерне товариство

3. Місцезнаходження: 01010, Київська обл., місто Київ, вулиця Михайла Омеляновича-Павленка, 4/6

4. Ідентифікаційний код юридичної особи: 23527052

5. Міжміський код та телефон, факс: (044) 288 62 52, (044) 280 90 73

6. Адреса електронної пошти: corporate@kyivmiskbud.ua

7. Основний вид діяльності: 47.10 Організація будівництва будівель

ПрАТ «ХК «Київміськбуд» — українська будівельна компанія, оператор ринку нерухомості. До холдингу входить 38 організацій. 80 % акцій належать Києву. Компанія в основному працює в Києві, також у інших містах: Житомирі, Полтаві, Бучі (раніше в Севастополі та Луганську).

Основні види діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд»:

1. Координація діяльності підприємств будівельного комплексу

2. Забезпечення підприємств замовленнями на будівництво, координація виконання і фінансування робіт

3. Управління соціальною сферою, її розвиток і вдосконалення

4. Управління корпоративними правами

5. Діяльність, спрямована на підвищення якості будівництва, впровадження нових технологій, підготовку спеціалістів

6. Діяльність, спрямована на створення і укріплення іміджу компанії на будівельному ринку, реклама
7. Виконання функцій замовника по будівництву, реконструкції та проектуванню об'єктів
8. Виконання функцій ген. підрядника по об'єктах міського заказу, зарубіжних та інших інвесторів
9. Інвестиційна діяльність – розроблення та впровадження схем залучення коштів в будівництво
10. Взаємодія з фінансовими установами по впровадженню схем іпотечного фінансування об'єктів будівництва

Підприємства-партнери ПрАТ «ХК «Київміськбуд»:

1. Підрядні організації: ТОВ «УкрбудІнвест», ТОВ «Ягуар», ТОВ «Горбуд», ТОВ «Будівельно-промислова компанія «Ягуар», ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій ім. С. Ковальської», ТОВ «Будівельна компанія «ЗЗБК №1», ТОВ «Столичний Будсоюз», ТОВ «Мейк Поінт Інжиніринг», ТОВ «Будівельна компанія» «Оздоббуд», ТОВ «Інвестиційна будівельна компанія», ТОВ «ЗлатоГрад», ТОВ «Будівельна компанія «Атлант Буд», ТОВ «Архімед-Буд Плюс», ТОВ «КГС Україна».
2. Підприємства – виконавці спеціальних робіт: ТОВ «Гарант-Енерго», ПАТ «Трест «Київспецбуд», ПП «Гарант-Енерго-М», ПП «Комплекс-М», ТОВ «Авітон Буд Проект», ТОВ «Укренерго Буд», ТОВ «Полум'я – Кремінь», ТОВ «Консенсус ТМ», ТОВ «Євроспецбуд», ТОВ «Вільний простір», ТОВ «ПЕК інжиніринг», ТОВ «Спецінжиніринг» ЛТД», ТОВ «Вектор Інвест Контракт», ТОВ МВК «Гіскон», ТОВ «Голока М».
3. Підприємства – постачальники та виробництва будівельних матеріалів і виробів: ПАТ «Завод залізобетонних конструкцій ім. С. Ковальської», ПАТ «Завод ЗБК-1», ПАТ «ДОК №7».
4. Банки-партнери: АБ «Укргазбанк», ПАТ «Кристалбанк», ПАТ «КБ «Глобус».

5. Проектні організації: «Буд -Проект Груп», «Гарант Енерго», «Національна Будівельна Експертиза».
6. Навчальні заклади будівельного профілю: Київський будівельний технікум, Вище професійне училище №26.
7. Будівельні партнери: ТОВ «КУА«Буджепітал», ТОВ «КУА«Буд.Девелопмент».

Корпоративна структура ПрАТ «ХК «Київміськбуд» наведена на рисунку 2.1.1.

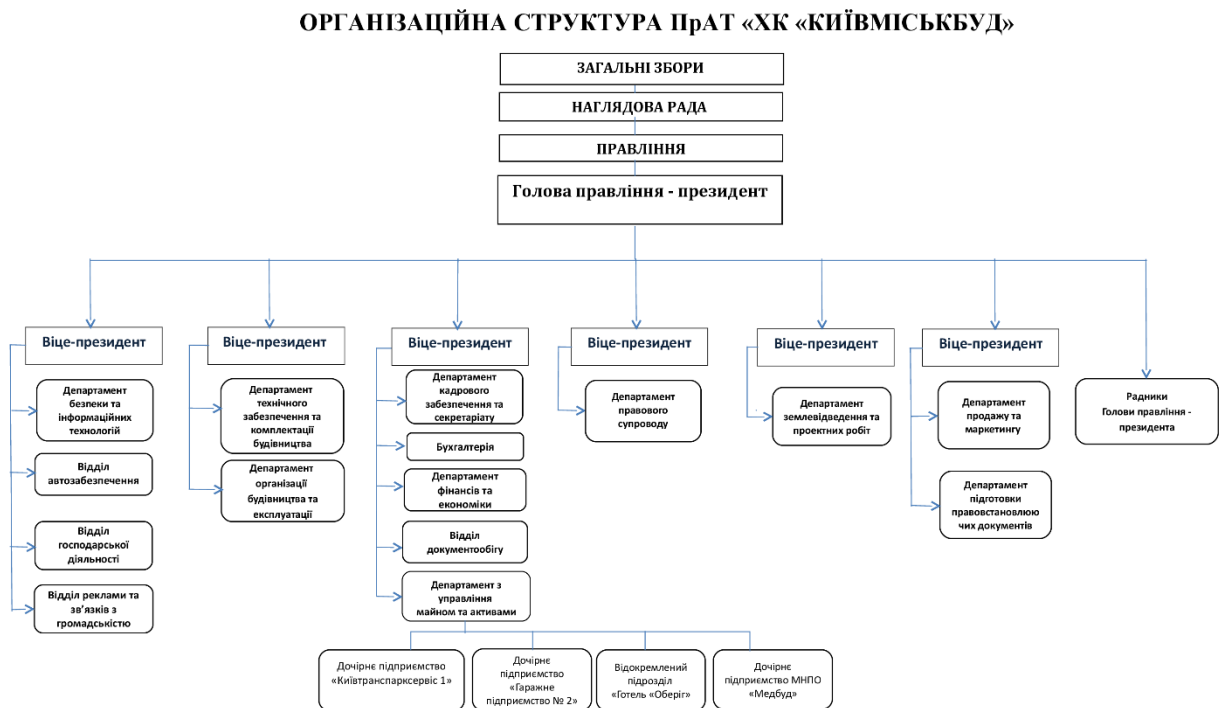


Рис. 2.1.1. Корпоративна структура ПрАТ «ХК «Київміськбуд» [7]

Стратегічний акціонер ПрАТ «ХК «Київміськбуд» – Київська міська громада, якій належить 80 % акцій Товариства. Холдингова компанія «Київміськбуд» об'єднує в своєму складі підприємства та організації, які здатні забезпечити реалізацію всього циклу будівельного проекту – від розроблення проектно-кошторисної документації до зведення споруди та організації її подальшої експлуатації. Наявність сертифікованої системи управління, побудованої за вимогами та принципами «проектного менеджменту», кваліфікованого персоналу, найсучаснішої виробничо-

технічної бази – визначальна особливість, за яку ПрАТ «ХК «Київміськбуд» обирають замовники та інвестори [7].

А тепер перейдемо до розгляду головних проблем ПрАТ «ХК «Київміськбуд», а також причин, що їх спричинили та відповідних наслідків.

Головною проблемою, із якою зіштовхнулося підприємство є саме війна в країні, а це в свою чергу спричинило низку наступних проблем, що зображені на рисунку 2.1.2.

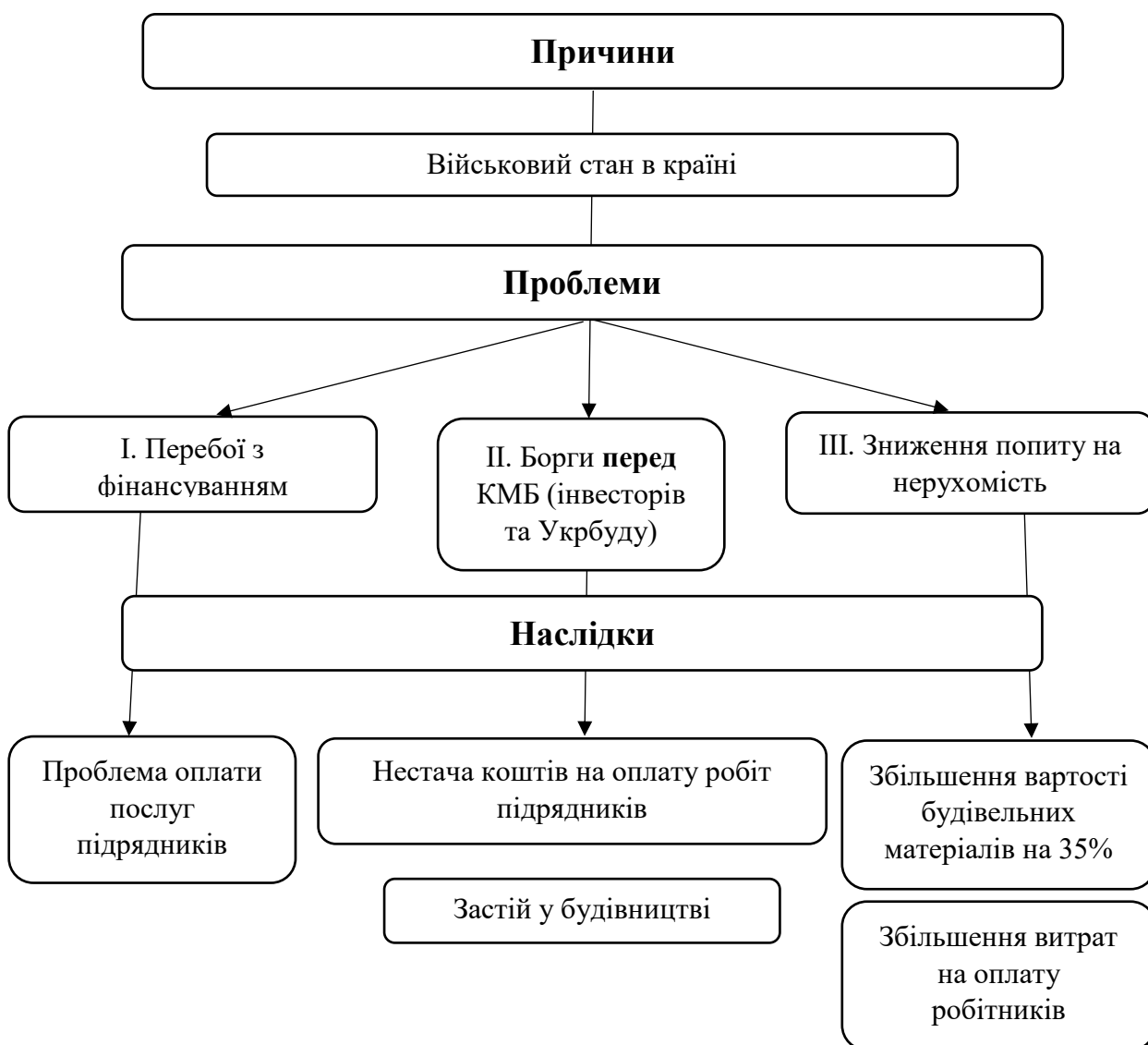


Рис. 2.1.2. Проблеми ПрАТ «ХК Київміськбуд» та їх причини і наслідки станом на вересень 2023 року

Перша проблема – це те, що як і більшість гравців на будівельному ринку України КМБ роками працював за моделлю перехресного фінансування, коли будівництво здійснюється виключно за рахунок коштів

нових інвесторів. Головний ризик такої схеми – кошти не мають цільового призначення та ніким не контролюються, тож забудовник може перекидати кошти з одного об'єкту на інший.

У випадку з КМБ навіть у мирний час така модель давала збої. Середня затримка у забудовника становить 17 місяців. Наприклад, згідно будівельного паспорту ЖК «Урлівський-1», він мав бути введений в експлуатацію ще у грудні 2020-го.

Війна загострила ризики перехресного фінансування до максимуму. З березня 2022-го попит на квартири впав майже на 95% порівняно з довоєнними місяцями. Саме через це у компанії виникли суттєві **перебої з фінансуванням. Видатки ж, зокрема на об'єкти, де тривають роботи, збереглися. До того ж, за підрахунками КМБ, вартість будматеріалів із початку війни зросла приблизно на 35%.**

Друга проблема – **борги перед КМБ.** По-перше, **інвесторів, які** купували житло «на виплат», 326 млн грн. По-друге, **400 млн грн зобов'язань фінкомпанії-управителя фонду фінансування будівництва «Укрбуду»,** розповідає Маркова.

КМБ прийняв на добудову 18 ЖК «Укрбуду» у 2019 році. На 17 з них будівництво було відновлено повною мірою. **Закінчити потрібно ще дев'ять ЖК.**

На повне завершення будівництва цих комплексів КМБ необхідно близько 4,5 млрд грн. Загальна кількість введених в експлуатацію КМБ квадратних метрів у житлових комплексах «Укрбуду» становить понад 390 000 кв. м.

Третя причина проблем – **до війни КМБ регулярно оплачував послуги підрядників і навіть співробітників квартирами (за собівартістю). Тепер підрядники не погоджуються на таку схему, розуміючи, що продати квартири на майже мертвому ринку нереально.**

У 2022-му КМБ здав у експлуатацію три ЖК на 101 700 кв м та чотири паркінги на 617 машино-місць. Виручка впала до 1,4 млрд грн – з 6 млрд грн у

2021-му та 3,8 млрд грн у 2020-му. Збиток за минулий рік сягнув майже 35 млн грн, свідчить фінансовий звіт компанії. За рік війни компанія витратила близько 400 млн грн резервів.

Отже, щоб завершити будівництво 20 житлових комплексів, забудовнику потрібно 24 млрд грн. Зокрема 4,5 млрд грн необхідно для того, щоб добудувати 9 ЖК, які КМБ отримав від збанкрутілого конкурента «Укрбуд».

2.2. Розробка організаційного проекту розвитку для ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Перш ніж перейти безпосередньо до розробки проекту розвитку для «ХК «Київміськбуд», варто врахувати наступні аспекти:

1) Місія КМБ – збільшення обсягів житлового та цивільного будівництва в столиці України, впровадження індустріальних методів житлового будівництва.

2) Зовнішнє середовище – великий ступінь невизначеності через воєнний стан в Україні.

3) SWOT-аналіз, що наведений у таблиці 2.2.1.

SWOT-аналіз ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Таблиця 2.2.1.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Найвідоміший забудовник в Україні	Затримка введення об'єктів у експлуатацію
Понад 65 років на ринку	Перехресне фінансування
Добре сформована репутація	Борги перед підприємством
Висока клієнтоорієнтованість	Борги підприємства
Унікальний підхід до кожного клієнта	20 недобудованих ЖК
Державна підтримка	9 недобудованих ЖК від «УкрБуду»
Добре вивчений ринок та попит на ньому	Оплата робі підрядників об'єктами (квартирами за собівартістю)
Додаток для підбору житла «LiveIn», де можна отримати персональну знижку	

Продовження таблиці 2.2.1

Можливості	Загрози
Залучення платоспроможних інвесторів	Війна в країні
Участь у програмах державного кредитування житла	Будівельні кампанії-конкуренти
Переговори із наявними інвесторами	Висока вірогідність банкрутства
	Ризик несплати боргів та зобов'язань

Далі слід розглянути матрицю **SWOT-аналізу**, що передбачає набір факторів за такими чотирма напрямками:

1. Сильні сторони – можливості (Як ця можливість допоможе максимально використовувати сильні сторони?)

Можливість залучення платоспроможних клієнтів допоможе використати таку сильну сторону як загальновідоме ім'я, досвід та позитивна репутація, а також унікальний підхід до кожного клієнта та висока обізнаність попиту на ринку.

Можливість участі у програмах державного кредитування житла (таких як «Оселя») також потребуватиме таких сильних сторін як досвід, репутація та державна підтримка.

Можливість перемовин із наявними інвесторами стосовно внесення платежів за житло потребуватиме таких сильних сторін як висока клієнтоорієнтованість та унікальний підхід до кожного клієнта.

2. Слабкі сторони – можливості (Як позбутися недоліків та використовувати можливості по максимуму?)

На мою думку, не всі сильні сторони ПрАТ «ХК «Київміськбуд» на даному етапі можуть позбавити його недоліків. Це потребує довгої роботи, щоб закінчити недобудови самого ПрАТ «ХК «Київміськбуд» та ще й збанкрутілого УКРБУД.

Але такі от слабкості як затримка введення об'єктів в експлуатацію, робота за моделлю перехресного фінансування та оплата робіт підрядників квартирами за собівартістю можуть зменшитися, якщо підприємству вдасться

залучити дуже лояльних клієнтів та ще більше держаної підтримки. І звісно ж зі збільшенням потоку грошових коштів до підприємства робота буде виконуватися в рази швидше та знизиться затримка по введенню об'єктів в експлуатацію.

3. Сильні сторони – загрози (Як сильні сторони захистять від неконтрольованих зовнішніх чинників?)

У ПрАТ «ХК «Київміськбуд» достатньо сильних сторін, але якщо зіставляти їх із такою загрозою як війна в країні, що означає щоденний ризик та повну невизначеність у завтрашньому дні, то тут їх ніяк не використаєш, вони не захистять підприємство. І ця загроза сьогодні є найбільшою абсолютно для кожного підприємства в Україні.

Але якщо розглядати такі загрози як конкуренти, вірогідність банкрутства та несплати боргів, то сильні сторони можуть врятувати положення та не допустити розвитку поганого сценарію. Так як ПрАТ «ХК «Київміськбуд» – це про стабільність, авторитет та вибір клієнтів, то конкуренти не стануть великою проблемою. Підприємство має прихильність та підтримку із боку держави та від клієнтів, саме це і може захистити його.

4. Слабкі сторони – загрози (Покаже всі загрози, слабкі та потенційні проблеми підприємства)

Із аналізу видно, що комбінація слабких сторін та загроз може в буквальному сенсі знищити підприємство, тому так важливо по максимуму використовувати сильні сторони та можливості, щоб усіма можливими способами утримати підприємство «на плаву» та посилити його позиції наскільки це можливо при всіх зовнішніх умовах.

Цей аналіз є лише приблизним та теоретичним. На практиці невідомо наскільки все ж таки ПрАТ «ХК «Київміськбуд» вдасться залучити додаткову підтримку, оскільки у воєнний час в країні та населення дуже змінюються пріоритети і це вже питання виживання та безпеки. Але з іншого боку, ні клієнтам ПрАТ «ХК «Київміськбуд», ні державі не вигідно, щоб така велика компанія збанкрутіло, бо це дасть дуже сильний удар по економіці країни в

цілому. Тому перед ПрАТ «ХК «Київміськбуд» стоїть великий обсяг роботи, що потребує неабияких зусиль.

4) Далі потрібно сформулювати систему стратегічних цілей розвитку, що включатиме якісне визначення цілей та їх конкретизація або кількісне вираження.

У випадку ПрАТ «ХК «Київміськбуд» головними стратегічними цілями будуть:

- Утримання позицій на ринку;
 - Підвищення рівня конкурентоспроможності
- Конкретизувати цілі можна наступним чином:
- Утримати позиції на ринку шляхом виходу із боргової ями, а точніше завершити будівництво 29 ЖК, на що потрібно близько 29 млрд. грн.
 - Підвищити рівень конкурентоспроможності шляхом утримання репутації (в процесі добудови ЖК) та залучення нових інвесторів [39].

5) Стратегічну альтернативу розвитку ПрАТ «ХК «Київміськбуд» можна визначити як завершення лише тих будівельних робіт, що перебували (перебувають) на активній стадії, тобто або наполовину, або повністю завершені із залученням додаткового фінансування.

б) Заходи, що допоможуть реалізувати проект розвитку, схематично зображені на рисунку 2.2.1.



Рис. 2.2.1. Заходи для реалізації проекту розвитку КМБ

Таким чином, підсумувавши вищенаведену інформацію, можна узагальнити цільову спрямованість проекту розвитку.

Цільова спрямованість проекту розвитку «ХК «Київміськбуд» – виконання зобов'язань перед клієнтами, які вклали кошти у будівництво (тобто наявними інвесторами) та залучення для цього додаткового фінансування у вигляді інвестицій чи вкладень, а також у перспективі підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах великої невизначеності у зовнішньому середовищі, тобто воєнного стану.

Першочерговим завданням є утримання позицій на ринку та недопущення банкрутства. Підприємству терміново потрібно мінімізувати розмір своїх зобов'язань та завершити роботи на будівельних об'єктах і лише тоді можна буде приділити увагу підвищенню рівня конкурентоспроможності.

7) Для більш чіткої картини прокласифікуємо проект розвитку за наступними ознаками, що наведені у таблиці 2.2.2

Таблиця 2.2.2

Проект розвитку ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група проекту
Залежно від масштабу розробки	Загальний (генеральний), оскільки потребує залучення інвестицій у великих обсягах.
Залежно від виду ресурсів	Формування позикового капіталу та інвестицій.
Залежно від темпів розвитку	Стратегія скорочення, так як КМБ перебуває на межі банкрутства та має великі борги. Тут доцільно зосередитися на реорганізації або скорочення певних підрозділів підприємства.
Залежно від способів забезпечення розвитку	Стратегія концентрованого розвитку. КМБ має завершити свої проекти, особливо ті, що на завершальній стадії
За ідентифікацією у сфері зовнішньої та внутрішньої діяльності кампаній	Зовнішній проект, оскільки направлений на покращення ринкової позиції та посилення конкурентоспроможності

Продовження таблиці 2.2.2

За типом розвитку проекту	Проект другого типу, бо ми чітко знаємо ціль, але виникають проблеми із методами їх досягнення через високий рівень невизначеності у зовнішньому середовищі
---------------------------	---

Оскільки проблеми ПрАТ «ХК «Київміськбуд» вже були детально розглянуті, тепер варто розробити всі можливі варіанти їх вирішення.

Першою проблемою, яку ми розглянемо, будуть саме перебої з фінансуванням, схематичне вирішення якої зображено на рисунку 2.2.2



Рис. 2.2.2. Шляхи вирішення проблеми перебоїв із фінансуванням

У період військового стану для підприємств діють наступні умови, якими можна скористатися: спеціальні умови для кредиторів та боржників, зокрема зміни у порядку відтермінування боргів, реструктуризації та відновлення платоспроможності компаній. Це може допомогти забезпечити гнучкість та оперативність у вирішенні фінансових питань під час кризи.

Відповідно до ч1 ст. 17 Закону України «Про фінансову реструктуризацію» процедура фінансової реструктуризації проводиться без звернення до суду шляхом переговорів між боржником, його пов'язаними

особами та залученими кредиторами щодо реструктуризації грошових зобов'язань перед такими кредиторами.

У разі якщо у процедурі фінансової реструктуризації виникає спір, залучений кредитор має право звернутися для його вирішення до арбітражу шляхом подання повідомлення про спір. Розгляд спору здійснюється згідно з арбітражним регламентом у порядку, встановленому ст. 16 Закону України «Про фінансову реструктуризацію»

Держава може зіграти більш активну роль у процесі банкрутства під час військового стану, включаючи забезпечення додаткової фінансової підтримки підприємствам, контроль над реструктуризацією для забезпечення стратегічних інтересів країни.

Оскільки у підприємства зберігаються видатки на незавершені будівельні роботи, це те, чим потрібно скористатися, щоб зменшити навантаження із недобудованих об'єктів[2].

Потрібно також приділити увагу пошуку платоспроможних клієнтів та укладання із ними гнучких договорів, щоб це було комфортним для обох сторін.

Далі на рисунку 2.2.3 розглянемо можливі шляхи вирішення проблеми із боржниками ПрАТ «ХК «Київміськбуд», тобто його інвесторами, або клієнтами, які купили квартири «під виплату».

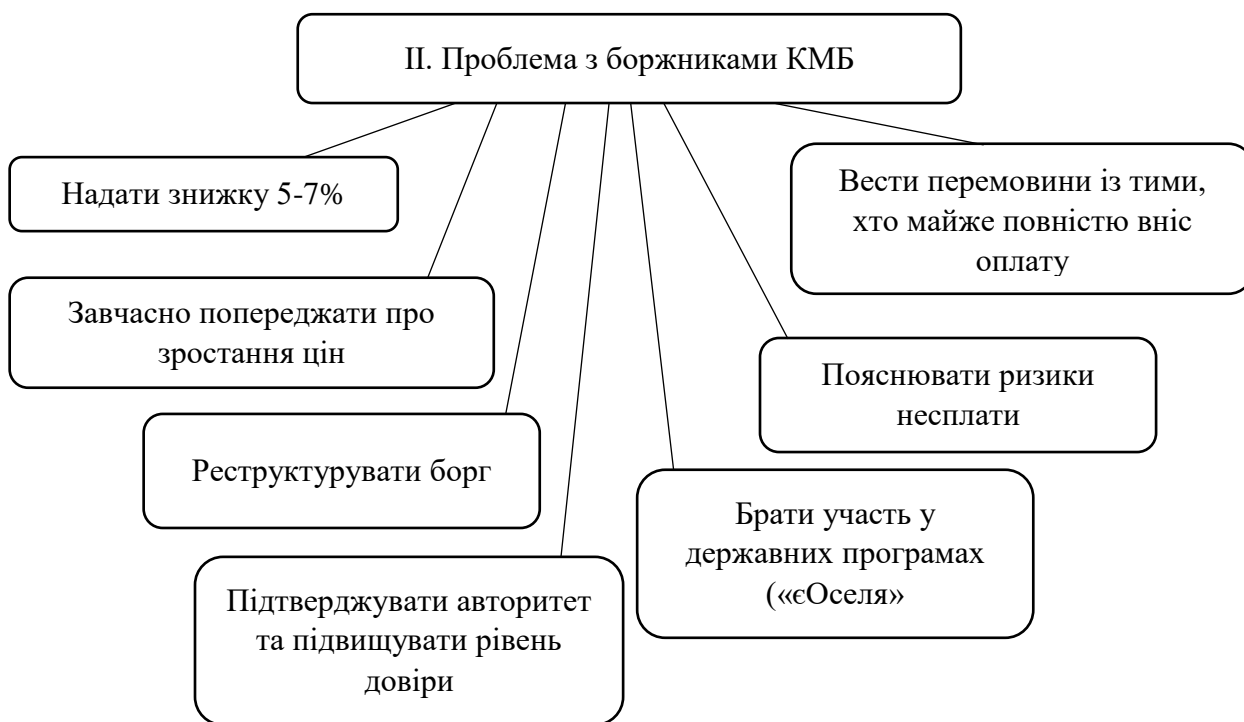


Рис. 2.2.3. Варіанти вирішень питань із боржниками ПрАТ «ХК
«Київміськбуд»

Для того, щоб вирішити проблеми з інвесторами, що заборгували перед ПрАТ «ХК «Київміськбуд» варто запропонувати їм скористатися знижкою 5-7% при довгостроковій оплаті за об'єкти нерухомості, що придбані в розстрочку.

Варто заздалегідь попереджати інвесторів про можливе зростання цін на м², так вони матимуть можливість внести кошти за старими цінами [36].

Важливо пояснювати ризики несплати та до чого це може призвести (але без тиску), щоб інвестори чітко розуміли, що вигідніше сплатити вчасно. Тут особливо доцільно буде зацентрувати на тому, які переваги надає клієнту те, що він вчасно внесе платіж. Оскільки це в інтересах клієнтів робити внески, аби борг перед компанією поступово зменшувався. Якщо ж ні, то інвестор ризикує втратити об'єкт.

Необхідно зосередити увагу на тих інвесторах, що вже майже оплатили житло, якщо вони внесли вже 70-80% суми, то їм простіше буде доплатити решту [8].

Хорошим кроком буде взяти участь у державній програмі «ЄОселя», оскільки це дасть змогу кредитувати інвесторів під низькі %, а держава зі свого боку зможе гарантувати безпечність такого договору. Тут також важливою перевагою буде те, що ПрАТ «ХК «Київміськбуд» – найвідоміший забудовник Києва та області з 68- річним досвідом роботи [4].

Якщо підприємство зосередиться на недобудовах, що знаходяться на найвищому ступені готовності та добудує їх (так як держава виділяє кошти на це), то це покаже інвесторам, що попри складні умови підприємство виконує свої зобов'язання.

Далі на рисунку 2.2.4 розглянемо проблему зниження попиту на ринку нерухомості та варіанти дій, що допоможуть ПрАТ «ХК «Київміськбуд» в ці важкі часи.



Рисунок 2.2.4. Можливі шляхи вирішення проблеми зниження попиту на ринку нерухомості

Оскільки в умовах воєнного стану пріоритети в населення змінюються, очевидним стає, що питання купівлі житла та інвестування в нього стає на другий, а то й на третій план. Проте завжди є платоспроможний сегмент населення, який потенційно може стати клієнтом у забудовника, але його потрібно зацікавити хорошими умовами. Такими умовами від ПрАТ «ХК «Київміськбуд» можуть бути:

- Знижка до 10% при оплаті 50% житла одним платежем;

- Індивідуальний підбір житла та максимальна допомога при заключенні угоди;
- Розбивка терміну оплати за квартиру та % за кредит на зручний термін для клієнта та інші [8].

Важливим фактором, що викликає довіру у клієнтів є рівень державної підтримки, тому слід брати участь у державних програмах та тендерах, які є на даний момент. У майбутньому для відбудови України після перемоги будуть потрібні надійні забудовники для будівництва як житлових, так і не житлових будівель. Великий попит буде на житло для військових, яке держава спонсоруватиме. Тому цей варіант із залучення державної підтримки є зараз одним із ключових.

І звісно, так як ПрАТ «ХК «Київміськбуд» переживає зараз не найкращі часи, варто відтермінувати ті проекти, що перебувають на стадії розробки та натомість докласти максимум зусиль, щоб завершити будівництво недобудов.

Нарешті, коли ми детально розглянули в якому положенні знаходиться ПрАТ «ХК «Київміськбуд», визначили тип проекту, його цільову спрямованість та проблеми, які перед ним постають, можна перейти до більш чіткого плану дій, а саме організаційного плану проекту розвитку. Даний проект буде розрахований на 3 роки (2024 – 2026 рр.). На мою думку, цього періоду вистачить, щоб впоратися із борговими зобов'язаннями та вийти на новий рівень.

Організаційний план проекту розвитку ПрАТ «ХК «Київміськбуд» подано у вигляді рангу заходів та ефекту, якого можна досягнути втіливши їх, а також їх тривалість:

1. Відтермінувати всі об'єкти, що перебувають на стадії розробки як мінімум на 3 роки, до того моменту, поки ПрАТ «ХК «Київміськбуд» завершить розпочаті будівництва.

2. Податися на державну підтримку для боржників, що перебувають у скрутному становищі. Це допоможе заучити більше коштів на завершення будівництва об'єктів. Цей процес може зайняти 1-2 місяці.

3. Завершити недобудовані об'єкти, на які виділено державне фінансування. Так ПрАТ «ХК «Київміськбуд» зможе зменшити свій борговий тягар перед інвесторами, які вже давно чекають на своє житло та вклали в нього кошти. Оскільки ці 9 об'єктів вже частково побудовані, на це знадобиться приблизно 3 роки.

4. Розпочати пошук нових платоспроможних клієнтів на гнучкі договори. Так ПрАТ «ХК «Київміськбуд» знову зможе отримати нові інвестиції та клієнтів. Процес пошуку нових клієнтів може тривати до 6 місяців.

5. Податися на участь у державній програмі «Оселя». Участь у ній підвищить авторитет ПрАТ «ХК «Київміськбуд» та полегшить роботу з інвесторами (наявними та майбутніми).

6. Важливим етапом є робота із боржниками. Спочатку варто зосередити зусилля на тих, хто майже повністю оплатив житло. Для цього потрібно організувати дзвони або зустрічі.

7. Продовжуючи роботу із боржниками, також не слід забувати й за тих, хто вніс невелику частину оплати. Тут теж потрібно організувати багато зустрічей та дзвінків.

8. В окремих випадках із боржниками можна домовитися про реструктуризацію боргу.

9. Після покращення свого положення ПрАТ «ХК «Київміськбуд» варто позмагатися за участь у державних тендерах, щоб у майбутньому брати активну участь у відбудові країни.

Для кращої візуалізації доцільним буде відобразити даний організаційний план розвитку у вигляді календарного плану як зображено на рисунку 2.2.5.

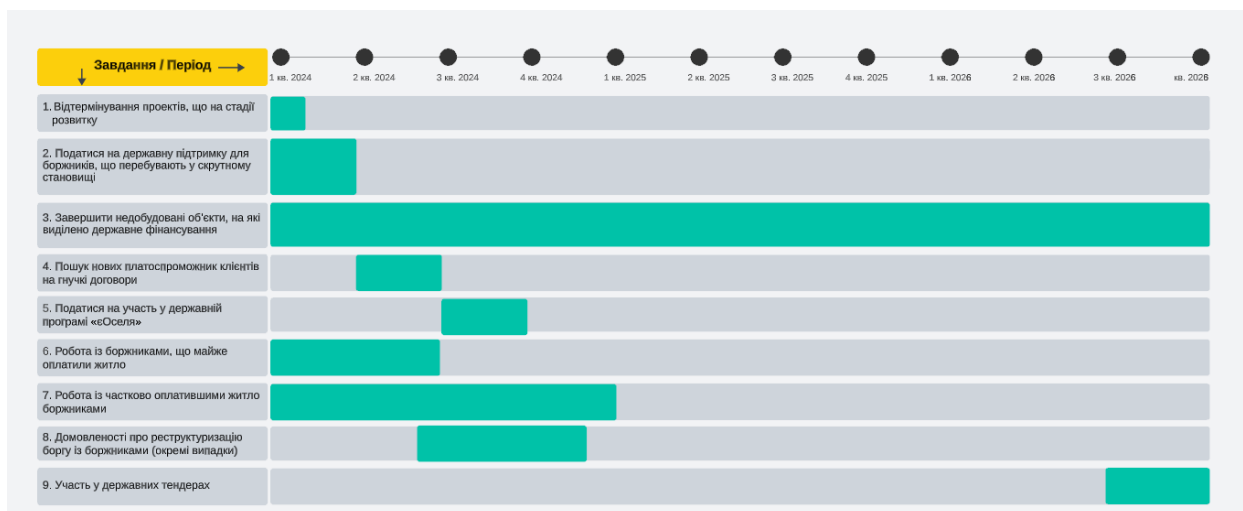


Рис. 2.2.5. Календарний план розвитку організаційного проекту розвитку ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Як видно із рисунку 2.2.5, організаційний план проекту розвитку ПрАТ «ХК «Київміськбуд» включає в себе всі необхідні етапи, що допоможуть йому втриматися «на плаву» та посилити свою конкурентоспроможність.

2.3. Аналіз фінансової безпеки ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Оскільки першочерговим завданням проекту розвитку досліджуваного підприємства є саме вирішення питань заборгованостей, варто дослідити який же рівень фінансової безпеки у ПрАТ «ХК «Київміськбуд».

Для дослідження було взято Форму №1 «Бананс» та Форму №2 «Звіт про фінансові результати» ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2020 та 2022 роки (Додатки А та Б). По 2021 році фінансова звітність відсутня, наявні лише деякі показники, а відсутні розраховано як усереднене значення базуючись на даних 2020 та 2020 років. Тому можна буде порівняти дані та розробити сценарії розвитку подій для 2023-2025 року у розрізі оптимістичного, реалістичного та негативного.

Важливим вважаю зазначити, що на офіційному сайті ПрАТ «ХК «Київміськбуд» відсутні звітності після 2020 року, але з альтернативного інтернет-джерела мені вдалось знайти звітність за 2020 рік, де також відображено більшість значень за 2021 рік.

У фінансовій безпеці включено наступні показники:

- 1) Рентабельність валового прибутку

$$R_{ВП} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Сумарна (чиста) виручка}}$$

2) Рентабельність операційного прибутку

$$R_{ОП} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Сумарна (чиста) виручка}}$$

3) Рентабельність чистого прибутку

$$R_{ЧП} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сумарна (чиста) виручка}}$$

4) Рентабельність продукції

$$R_{П} = \frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Повна собівартість реалізованої продукції}}$$

5) Коефіцієнт автономії

$$K_{А} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$$

6) Коефіцієнт фінансової стійкості

$$K_{ФС} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Боргові зобов'язання}}$$

7) Коефіцієнт фінансової незалежності

$$K_{ФН} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Забезпечення майбутніх витрат + довготривалі зобов'язання + поточні зобов'язання + доходи майбутніх періодів}}$$

8) Коефіцієнт поточної ліквідності

$$K_{ПЛ} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

9) Коефіцієнт абсолютної ліквідності

$$K_{АЛ} = \frac{\text{Кошти + інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Необхідні дані з фінансової звітності були перенесені в таблицю 2.3.1 (Excel).

Вихідні дані для розрахунку фінансових показників у таблиці Excel, тис. грн.

Таблиця 2.3.1

№	Показник	2020	2021	2022
1	Сумарна (чиста виручка)	1467264,00	2289464,00	1806421,00
2	Валовий прибуток	22989,00	143502,00	204884,00
3	Прибуток від операційної діяльності	5625,00	8078,00	10531,00
4	Чистий прибуток	4317,00	4683,50	5050,00
5	Прибуток від реалізації продукції	5625,00	8078,00	10531,00
6	Повна собівартість реалізованої продукції	1444275,00	2145962,00	1601537,00
7	Власний капітал підприємства	1516445,00	16535,00	16535,00
8	Валюта балансу	12141535,00	16751046,00	16564131,00
9	Довготривалі зобов'язання	8144879,00	10827253,00	12298318,00
10	Поточні зобов'язання	2480211,00	4438389,00	2807819,00
11	Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00
12	Забезпечення майбутніх витрат	0,00	0,00	0,00
13	Оборотні активи	11743370,00	16396002,00	16234976,00
14	Кошти	44888,00	88189,00	18253,00
15	Інвестиції	20175,00	17721,00	16397,00

*червоним кольором зазначено показники, що були розраховані як усереднене значення через їх відсутність в електронних джерелах

Потім за формулами, що подані вище, було пораховано показники, що необхідні для розрахунку рівня фінансової безпеки ПрАТ «ХК «Київміськбуд», це наведено в таблиці 2.3.2.

Для більш чіткого розуміння наводжу розрахунки показників фінансової безпеки ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2020-2020 роки:

1. Рентабельність валового прибутку

$$Рвп2020 = \frac{22989}{1467264} = 0,016$$

$$Рвп2021 = \frac{143502}{2289464} = 0,063$$

$$Рвп2022 = \frac{204884}{1806421} = 0,113$$

2. Рентабельність операційного прибутку

$$Роп2020 = \frac{5625}{1467264} = 0,004$$

$$Роп2021 = \frac{8078}{2289464} = 0,004$$

$$Роп2022 = \frac{10531}{1806421} = 0,006$$

3. Рентабельність чистого прибутку

$$Рчп2020 = \frac{4317}{1467264} = 0,003$$

$$Рчп2021 = \frac{4683,5}{2289464} = 0,002$$

$$Рчп2022 = \frac{5050}{1806421} = 0,003$$

4. Рентабельність продукції

$$Рп2020 = \frac{5625}{1444275} = 0,004$$

$$Рп2021 = \frac{8078}{2145962} = 0,004$$

$$Рп2022 = \frac{10531}{1601537} = 0,007$$

5. Коефіцієнт автономії

$$Ка2020 = \frac{1516445}{12141535} = 0,125$$

$$Ка2021 = \frac{16535}{16751046} = 0,001$$

$$Ка2022 = \frac{16535}{16564131} = 0,001$$

6. Коефіцієнт фінансової стійкості

$$Кфс2020 = \frac{1516445}{8144879 + 2480211 + 0} = 0,143$$

$$Кфс2021 = \frac{16535}{10827253 + 4438389 + 0} = 0,001$$

$$Кфс2022 = \frac{1516445}{12298318 + 2807819 + 0} = 0,001$$

7. Коефіцієнт фінансової незалежності

$$Кфн2020 = \frac{1516445}{8144879 + 2480211 + 0 + 0} = 0,143$$

$$Кфн2021 = \frac{16535}{10827253 + 4438389 + 0 + 0} = 0,001$$

$$Кфн2022 = \frac{16535}{12298318 + 2807819 + 0 + 0} = 0,001$$

8. Коефіцієнт поточної ліквідності

$$Кпл2020 = \frac{11743370}{2480211} = 4,735$$

$$Кпл2021 = \frac{16396002}{4438389} = 3,694$$

$$Кпл2022 = \frac{16234976}{2807819} = 5,782$$

9. Коефіцієнт абсолютної ліквідності

$$\text{Кал}2020 = \frac{44888+20175}{2480211} = 0,026$$

$$\text{Кал}2021 = \frac{88189+17721}{4438389} = 0,024$$

$$\text{Кал}2022 = \frac{18253+16397}{2807819} = 0,012$$

Розраховані фінансові ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2020-2022 роки

Таблиця 2.3.2

Показник	Показники фінансової безпеки		
	2020	2021	2022
Рентабельність валового прибутку	0,016	0,063	0,113
Рентабельність операційного прибутку	0,004	0,004	0,006
Рентабельність чистого прибутку	0,003	0,002	0,003
Рентабельність продукції	0,004	0,004	0,007
Коефіцієнт автономії	0,125	0,001	0,001
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,143	0,001	0,001
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,143	0,001	0,001
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,735	3,694	5,782
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,026	0,024	0,012

Всі вищезазначені показники є стабілізаторами, тобто вони стабілізують фінансову безпеку, якщо їх значення збільшується. Тому їх потрібно помножити на коефіцієнт оптимальної межі, як зображено в таблиці 2.3.3. Таким чином ми нормалізуємо дані показники.

Але варто зазначити, що нормалізовані показники не мають бути вищими за 1. Тому в тих випадках, де розрахункове значення хоч і мало б бути вище за 1, ми все рівно залишаємо 1, не вище межі.

Розрахунки для нормалізації фінансових показників ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2020-2020 роки:

1. Рентабельність валового прибутку

$$\text{Рвп}2020 = 0,016 * 0,26 = 0,0041$$

$$\text{Рвп}2021 = 0,063 * 0,26 = 0,0163$$

$$РВП2022 = 0,113 * 0,26 = 0,0295$$

2. Рентабельність операційного прибутку

$$Роп2020 = 0,004 * 0,2 = 0,0008$$

$$Роп2021 = 0,004 * 0,2 = 0,0007$$

$$Роп2022 = 0,006 * 0,2 = 0,0012$$

3. Рентабельність чистого прибутку

$$Рчп2020 = 0,003 * 0,1 = 0,0003$$

$$Рчп2021 = 0,002 * 0,1 = 0,0002$$

$$Рчп2022 = 0,003 * 0,1 = 0,0003$$

4. Рентабельність продукції

$$Рп2020 = 0,004 * 0,1 = 0,0004$$

$$Рп2021 = 0,004 * 0,1 = 0,0004$$

$$Рп2022 = 0,007 * 0,1 = 0,0007$$

5. Коефіцієнт автономії

$$Ка2020 = 0,125 * 0,5 = 0,0624$$

$$Ка2021 = 0,001 * 0,5 = 0,0005$$

$$Ка2022 = 0,001 * 0,5 = 0,0005$$

6. Коефіцієнт фінансової стійкості

$$Кфс2020 = 0,143 * 1 = 0,1427$$

$$Кфс2021 = 0,001 * 1 = 0,0011$$

$$Кфс2022 = 0,001 * 1 = 0,0011$$

7. Коефіцієнт фінансової незалежності

$$Кфн2020 = 0,143 * 1 = 0,1427$$

$$Кфн2021 = 0,001 * 1 = 0,0011$$

$$Кфн2022 = 0,001 * 1 = 0,0011$$

8. Коефіцієнт поточної ліквідності

$$Кпл2020 = 4,735 * 1 = 1$$

$$Кпл2021 = 3,694 * 1 = 1$$

$$Кпл2022 = 5,782 * 1 = 1$$

9. Коефіцієнт абсолютної ліквідності

$$\text{Кал}2020 = 0,026 * 0,2 = 0,0052$$

$$\text{Кал}2021 = 0,024 * 0,2 = 0,0048$$

$$\text{Кал}2022 = 0,012 * 0,2 = 0,0025$$

Нормалізація фінансових показників ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2020-2022 роки

Таблиця 2.3.3

Межа, Хопт	Показник	2020	2021	2022
0,26	Рентабельність валового прибутку	0,0041	0,0163	0,0295
0,2	Рентабельність операційного прибутку	0,0008	0,0007	0,0012
0,1	Рентабельність чистого прибутку	0,0003	0,0002	0,0003
0,1	Рентабельність продукції	0,0004	0,0004	0,0007
0,5	Коефіцієнт автономії	0,0624	0,0005	0,0005
1	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,1427	0,0011	0,0011
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,1427	0,0011	0,0011
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0000	1,0000	1,0000
0,2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0052	0,0048	0,0025

І в кінці ми розраховуємо інтегральний індекс фінансової безпеки шляхом множення нормалізованих показників на вагові коефіцієнти. Це зображено у таблиці 2.3.4.

Відповідні розрахунки індексу фінансової безпеки «ХК «Київміськбуд» за 2020-2020 роки:

1. Рентабельність валового прибутку

$$\text{РВП}2020 = 0,0041 * 0,12 = 0,0005$$

$$\text{РВП}2021 = 0,0163 * 0,12 = 0,0020$$

$$\text{РВП}2022 = 0,0295 * 0,12 = 0,0035$$

2. Рентабельність операційного прибутку

$$\text{РОП}2020 = 0,0008 * 0,122 = 0,0001$$

$$\text{РОП}2021 = 0,0007 * 0,122 = 0,0001$$

$$\text{РОП}2022 = 0,0012 * 0,122 = 0,0001$$

3. Рентабельність чистого прибутку

$$\text{РЧП}2020 = 0,0003 * 0,11 = 0,00003$$

$$P_{чп2021} = 0,0002 * 0,11 = 0,00002$$

$$P_{чп2022} = 0,0003 * 0,11 = 0,00003$$

4. Рентабельність продукції

$$P_{п2020} = 0,0004 * 0,108 = 0,00004$$

$$P_{п2021} = 0,0004 * 0,108 = 0,00004$$

$$P_{п2022} = 0,0007 * 0,108 = 0,0001$$

5. Коефіцієнт автономії

$$K_{а2020} = 0,0624 * 0,118 = 0,0074$$

$$K_{а2021} = 0,0005 * 0,118 = 0,0001$$

$$K_{а2022} = 0,0005 * 0,118 = 0,0001$$

6. Коефіцієнт фінансової стійкості

$$K_{фс2020} = 0,1427 * 0,102 = 0,0146$$

$$K_{фс2021} = 0,0011 * 0,102 = 0,0001$$

$$K_{фс2022} = 0,0011 * 0,102 = 0,0001$$

7. Коефіцієнт фінансової незалежності

$$K_{фн2020} = 0,1427 * 0,105 = 0,0150$$

$$K_{фн2021} = 0,0011 * 0,105 = 0,0001$$

$$K_{фн2022} = 0,0011 * 0,105 = 0,0001$$

8. Коефіцієнт поточної ліквідності

$$K_{пл2020} = 1 * 0,11 = 0,1100$$

$$K_{пл2021} = 1 * 0,11 = 0,1100$$

$$K_{пл2022} = 1 * 0,11 = 0,1100$$

9. Коефіцієнт абсолютної ліквідності

$$K_{ал2020} = 0,0052 * 0,105 = 0,0006$$

$$K_{ал2021} = 0,0048 * 0,105 = 0,0005$$

$$K_{ал2022} = 0,0025 * 0,105 = 0,0003$$

10. Інтегральний показник фінансової безпеки становить:

$$I_{12020} = 0,0005 + 0,0001 + 0,00003 + 0,00004 + 0,0074 + 0,0146 + 0,0150 + 0,1100 + 0,0006 = 0,1481$$

$$I12021 = 0,0020 + 0,0001 + 0,00002 + 0,00004 + 0,0001 + 0,0001 + 0,0001 + 0,1100 + 0,0005 = 0,1129$$

$$I12022 = 0,0035 + 0,0001 + 0,00003 + 0,0001 + 0,0001 + 0,0001 + 0,0001 + 0,1100 + 0,0003 = 0,1143$$

Розрахунок інтегрального індексу фінансової безпеки «ХК «Київміськбуд» за 2020-2022 роки

Таблиця 2.3.4

Показники фінансової безпеки				
Ваговий коефіцієнт	Показник	2020	2021	2022
0,12	Рентабельність валового прибутку	0,0005	0,0020	0,0035
0,122	Рентабельність операційного прибутку	0,0001	0,0001	0,0001
0,11	Рентабельність чистого прибутку	0,00003	0,00002	0,00003
0,108	Рентабельність продукції	0,00004	0,00004	0,0001
0,118	Коефіцієнт автономії	0,0074	0,0001	0,0001
0,102	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,0146	0,0001	0,0001
0,105	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,0150	0,0001	0,0001
0,11	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,1100	0,1100	0,1100
0,105	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0006	0,0005	0,0003
I1 (Індекс фінансової безпеки)		0,1481	0,1129	0,1143

Доцільним буде перенести значення інтегрального індексу фінансової безпеки на графік для кращої візуалізації результатів розрахунків. Це зображено на рисунку 2.3.1.



Рис. 2.3.1. Динаміка інтегрального індексу фінансової безпеки ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2020-2022 роки

Як бачимо із графіку, у 2021 році рівень фінансової безпеки є найнижчим, і це доволі очевидно, зважаючи на тяжкі часи та великий тягар зобов'язань перед клієнтами.

Проте у 2022 році можна помітити невелику позитивну тенденцію до зростання. Так, із 0,1129 рівень фінансової безпеки зріс на 0,0014 та склав 0,1143.

І також якщо поглянути на динаміку довгострокових зобов'язань, то видно, що вони з кожним роком ростуть, що є негативною тенденцією. Це продемонстровано на рисунку 2.3.2.

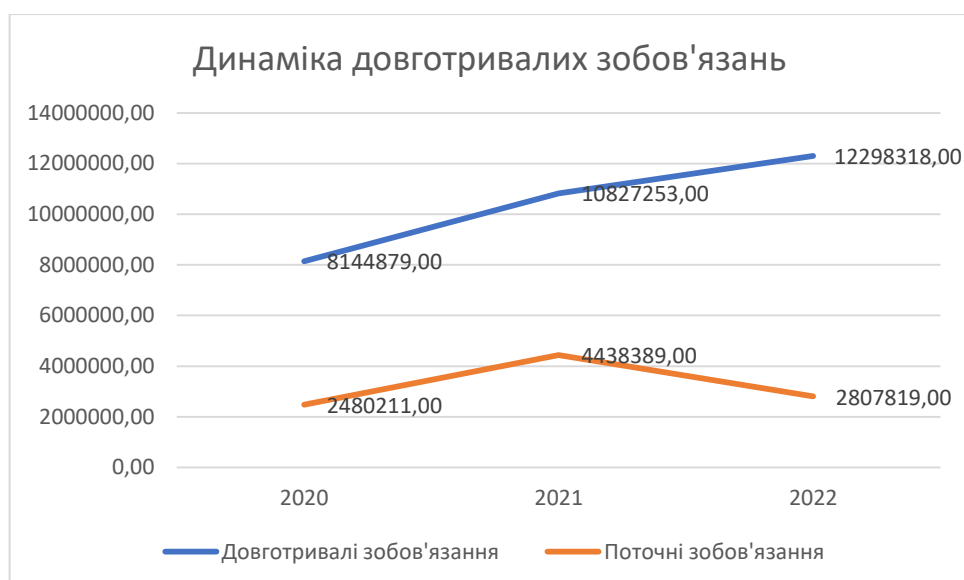


Рис. 2.3.2. Динаміка довготривалих зобов'язань ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Так, у 2021 році і довготривалі, і поточні зобов'язання зросли. Довготривалі на 32%, а поточні – на 79%. А у 2022 році довготривалі зобов'язання знову зросли, але вже на 14%, порівняно із 2021 роком. А поточні зобов'язання зменшилися на 63% у порівнянні із попереднім роком.

РОЗДІЛ 3

Рекомендації щодо посилення конкурентоспроможності ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

3.1. Три сценарії розвитку для ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Тепер доцільним буде розглянути три можливі сценарії розвитку подій для ПрАТ «ХК «Київміськбуд» – оптимістичний, реалістичний та негативний.

При оптимістичному сценарії розвитку подій очікується, що ПрАТ «ХК «Київміськбуд» вирішить проблеми своїх боргових зобов'язань вже через рік після впровадження проекту, підвищить свою репутацію, а також залучатиме від 8 нових клієнтів щомісяця.

При найкращому розвитку подій фінансові показники підприємства у 2023-2025 роках виглядатимуть наступним чином (таблиця 3.1.1):

Прогнозний аналіз показників фінансової безпеки ПрАТ «ХК «Київміськбуд» у 2023-2025 роках за позитивним сценарієм

Таблиця 3.1.1

Показник	Показники фінансової безпеки					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність валового прибутку	0,016	0,063	0,113	0,113	0,113	0,113
Рентабельність операційного прибутку	0,004	0,004	0,006	0,006	0,006	0,006
Рентабельність чистого прибутку	0,003	0,002	0,003	0,003	0,003	0,003
Рентабельність продукції	0,004	0,004	0,007	0,007	0,007	0,007
Коефіцієнт автономії	0,125	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,143	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,143	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,735	3,694	5,782	7,823	5,782	4,274
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,026	0,024	0,012	0,017	0,012	0,009

Зміна фінансових показників обумовлена зростанням показників фінансової звітності, що необхідні для розрахунку, їх зображено у таблиці 3.1.2.

Прогнозний аналіз деяких показників фінансової звітності ПрАТ «ХК
«Київміськбуд» у 2023-2025 роках при позитивному сценарії, тис. грн.

Таблиця 3.1.2

№	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Сумарна (чиста виручка)	1467264,00	2289464,00	1806421,00	2077384,15	1765776,53	1500910,05
2	Валовий прибуток	22989,00	143502,00	204884,00	235616,60	200274,11	170232,99
3	Прибуток від операційної діяльності	5625,00	8078,00	10531,00	12110,65	10294,05	8749,94
4	Чистий прибуток	4317,00	4683,50	5050,00	5807,50	4936,38	4195,92
5	Прибуток від реалізації продукції	5625,00	8078,00	10531,00	12110,65	10294,05	8749,94
6	Повна собівартість реалізованої продукції	1444275,00	2145962,00	1601537,00	1841767,55	1565502,42	1330677,05
7	Власний капітал підприємства	1516445,00	16535,00	16535,00	19015,25	16162,96	13738,52
8	Валюта балансу	12141535,00	16751046,00	16564131,00	19048750,65	16191438,05	13762722,34
9	Довготривалі зобов'язання	8144879,00	10827253,00	12298318,00	10453570,30	8885534,76	7552704,54
10	Поточні зобов'язання	2480211,00	4438389,00	2807819,00	2386646,15	2744643,07	3156339,53
11	Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Забезпечення майбутніх витрат	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13	Оборотні активи	11743370,00	16396002,00	16234976,00	18670222,40	15869689,04	13489235,68
14	Кошти	44888,00	88189,00	18253,00	20990,95	17842,31	15165,96
15	Інвестиції	20175,00	17721,00	16397,00	18856,55	16028,07	13623,86

Так, за оптимістичного сценарію всі показники, окрім поточних та довготривалих зобов'язань збільшуватимуться на 15%, а зобов'язання в свою чергу будуть зменшуватися на 15% щорічно.

При реалістичному сценарії для ПрАТ «ХК «Київміськбуд» його фінансові показники зростатимуть лише на 5%, а заборгованості зменшуватимуться на 5% щорічно (таблиця 3.1.3). Також очікується, що на погашення боргових зобов'язань ПрАТ «ХК «Київміськбуд» знадобиться 3 роки. А ще очікується залучення до 5 нових клієнтів щомісяця (або успішна робота із наявними-інвесторами, що заборгували підприємству за квартири).

Прогнозний аналіз деяких показників фінансової звітності ПрАТ «ХК
«Київміськбуд» у 2023-2025 роках при реалістичному сценарії, тис. грн.

Таблиця 3.1.3

№	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Сумарна (чиста виручка)	1467264,00	2289464,00	1806421,00	2709631,50	4064447,25	6096670,88
2	Валовий прибуток	22989,00	143502,00	204884,00	307326,00	460989,00	691483,50
3	Прибуток від операційної діяльності	5625,00	8078,00	10531,00	15796,50	23694,75	35542,13
4	Чистий прибуток	4317,00	4683,50	5050,00	7575,00	11362,50	17043,75
5	Прибуток від реалізації продукції	5625,00	8078,00	10531,00	15796,50	23694,75	35542,13
6	Повна собівартість реалізованої продукції	1444275,00	2145962,00	1601537,00	2402305,50	3603458,25	5405187,38
7	Власний капітал підприємства	1516445,00	16535,00	16535,00	24802,50	37203,75	55805,63
8	Валюта балансу	12141535,00	16751046,00	16564131,00	24846196,50	37269294,75	55903942,13
9	Довготривалі зобов'язання	8144879,00	10827253,00	12298318,00	6149159,00	3074579,50	1537289,75
10	Поточні зобов'язання	2480211,00	4438389,00	2807819,00	1403909,50	701954,75	350977,38
11	Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Забезпечення майбутніх витрат	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13	Оборотні активи	11743370,00	16396002,00	16234976,00	24352464,00	36528696,00	54793044,00
14	Кошти	44888,00	88189,00	18253,00	27379,50	41069,25	61603,88
15	Інвестиції	20175,00	17721,00	16397,00	24595,50	36893,25	55339,88

У свою чергу це призведе до наступного вигляду показників фінансової безпеки ПрАТ «ХК «Київміськбуд» (таблиця 3.1.4).

Прогнозний аналіз показників фінансової безпеки ПрАТ «ХК «Київміськбуд» у 2023-2025 роках за реалістичним сценарієм

Таблиця 3.1.4

Показник	Показники фінансової безпеки					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність валового прибутку	0,016	0,063	0,113	0,113	0,113	0,113
Рентабельність операційного прибутку	0,004	0,004	0,006	0,006	0,006	0,006
Рентабельність чистого прибутку	0,003	0,002	0,003	0,003	0,003	0,003
Рентабельність продукції	0,004	0,004	0,007	0,007	0,007	0,007
Коефіцієнт автономії	0,125	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,143	0,001	0,001	0,003	0,010	0,030
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,143	0,001	0,001	0,003	0,010	0,030
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,735	3,694	5,782	17,346	52,039	156,116
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,026	0,024	0,012	0,037	0,111	0,333

При негативному розвитку подій ПрАТ «ХК «Київміськбуд» не впорається зі своїм борговим навантаженням та доведеться прийняти рішення про оголошення банкрутства. Стосовно показників, то очікується щорічне зниження всіх показників мінімум на 15% та зростання заборгованостей щороку темпом від 15%.

Вихідні дані для прогнозного розрахунку для 2023-2025 років за негативним сценарієм наведені у таблиці 3.1.5, а показники фінансової безпеки за цим сценарієм – у таблиці 3.1.6.

Прогнозний аналіз деяких показників фінансової звітності ПрАТ «ХК
«Київміськбуд» у 2023-2025 роках при негативному сценарії, тис. грн.

Таблиця 3.1.5

№	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Сумарна (чиста виручка)	1467264,00	2289464,00	1806421,00	1535457,85	1305139,17	1109368,30
2	Валовий прибуток	22989,00	143502,00	204884,00	174151,40	148028,69	125824,39
3	Прибуток від операційної діяльності	5625,00	8078,00	10531,00	8951,35	7608,65	6467,35
4	Чистий прибуток	4317,00	4683,50	5050,00	4292,50	3648,63	3101,33
5	Прибуток від реалізації продукції	5625,00	8078,00	10531,00	8951,35	7608,65	6467,35
6	Повна собівартість реалізованої продукції	1444275,00	2145962,00	1601537,00	1361306,45	1157110,48	983543,91
7	Власний капітал підприємства	1516445,00	16535,00	16535,00	14054,75	11946,54	10154,56
8	Валюта балансу	12141535,00	16751046,00	16564131,00	14079511,35	11967584,65	10172446,95
9	Довготривалі зобов'язання	8144879,00	10827253,00	12298318,00	14143065,70	16264525,56	18704204,39
10	Поточні зобов'язання	2480211,00	4438389,00	2807819,00	3228991,85	3713340,63	4270341,72
11	Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Забезпечення майбутніх витрат	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13	Оборотні активи	11743370,00	16396002,00	16234976,00	13799729,60	11729770,16	9970304,64
14	Кошти	44888,00	88189,00	18253,00	15515,05	13187,79	11209,62
15	Інвестиції	20175,00	17721,00	16397,00	13937,45	11846,83	10069,81

У свою чергу це призведе до наступного вигляду показників фінансової безпеки ПрАТ «ХК «Київміськбуд» (таблиця 3.1.4).

Прогнозний аналіз показників фінансової безпеки ПрАТ «ХК «Київміськбуд»
у 2023-2025 роках за негативним сценарієм

Таблиця 3.1.6

Показник	Показники фінансової безпеки					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність валового прибутку	0,016	0,063	0,113	0,113	0,113	0,113
Рентабельність операційного прибутку	0,004	0,004	0,006	0,006	0,006	0,006
Рентабельність чистого прибутку	0,003	0,002	0,003	0,003	0,003	0,003
Рентабельність продукції	0,004	0,004	0,007	0,007	0,007	0,007
Коефіцієнт автономії	0,125	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,143	0,001	0,001	0,001	0,001	0,000
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,143	0,001	0,001	0,001	0,001	0,000
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,735	3,694	5,782	4,274	3,159	2,335
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,026	0,024	0,012	0,009	0,007	0,005

Вважаю за потрібне відобразити це на графіках, щоб більш чітко прослідкувати динаміку змін інтегрального індексу економічної безпеки. Графіки з позитивним, реалістичним та негативним розвитком подій стосовно динаміки інтегрального індексу фінансової безпеки зображено на рисунках 3.1.1, 3.1.2 та 3.1.3 відповідно.



Рис. 3.1.1. Динаміка інтегрального індексу фінансової безпеки ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за позитивним сценарієм розвитку подій

Видно, що за позитивного сценарію розвитку подій індекс фінансової безпеки стрімко зростає із року в рік. Це той сценарій, до якого варто прагнути, щоб з кожним роком нарощувати свою фінансову міць та посилювати конкурентоспроможність.



Рис. 3.1.1. Динаміка інтегрального індексу фінансової безпеки ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за негативним сценарієм розвитку подій

При негативному розвитку подій у 2023 році спостерігається стрімкий спад, проте з кожним роком далі видно, що тенденція є негативною а фінансова безпека слабшає з року в рік.



Рис. 3.1.1. Динаміка інтегрального індексу фінансової безпеки ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за реалістичним сценарієм розвитку подій

В даній ситуації реалістичний сценарій є найбільш ймовірним, враховуючи, що ПрАТ «ХК «Київміськбуд» переживає зараз не найкращі часи, які загострилися із приходом війни в країну. За такого сценарію варто очікувати помірному зростання інтегрального індексу фінансової безпеки у помірному темпі.

Хоч за реалістичним сценарієм зростання не таке стрімке як за позитивним, тут варто зважати на стабільність діяльності підприємства та його дійсну здатність вирішувати поточні проблеми. Тому при нинішніх умовах варто очікувати саме такого варіанту розвитку подій. Звісно, якщо не говорити про зовсім погані варіанти, де в силу вступають умови, що не підконтрольні підприємству та владі.

3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є:

- підвищення якості управління;
- удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- удосконалення організації інноваційної діяльності;
- упровадження нових інформаційних технологій;
- упровадження нових фінансових і облікових технологій;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- розвиток тактичного маркетингу [35].

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;
- виявлення переваг товару порівняно із заміниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти; вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів;
- вплив безпосередньо на споживача, шляхом штучного обмеження

надходження на ринок нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту [12].

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності є:

- управління інноваціями та технологіями;
- процес виробництва;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;
- управління змінами тощо [19].

У сфері технологій вагомими резервами підвищення конкурентоспроможності охоплюють:

- виключення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат;
- усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм;
- спільні роботи з зарубіжними інвесторами [24].

Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у виробництві є:

- вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії, а також організації процесу виробництва;
- покращення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу [26].

До основних засобів підвищення конкурентоспроможності можна віднести:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- підвищення техніко-економічних і якісних характеристик продукції;
- виявлення і забезпечення переваг продукту порівняно з його заміниками;

- виявлення переваг і недоліків товарів-аналогів, які виробляються конкурентами, і використання одержаних результатів у діяльності фірми;
- модернізація обладнання;
- визначення можливих модифікацій продукту;
- всебічне зниження витрат;
- виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу;
- пристосування продукції до роботи в різних умовах;
- диференціація продукції;
- посилення впливу на споживачів тощо [30].

В якості найважливіших пріоритетів підвищення ефективності маркетингового механізму управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств в сучасних умовах можна виділити наступні, що зображені на рисунку 3.2.1 [36].

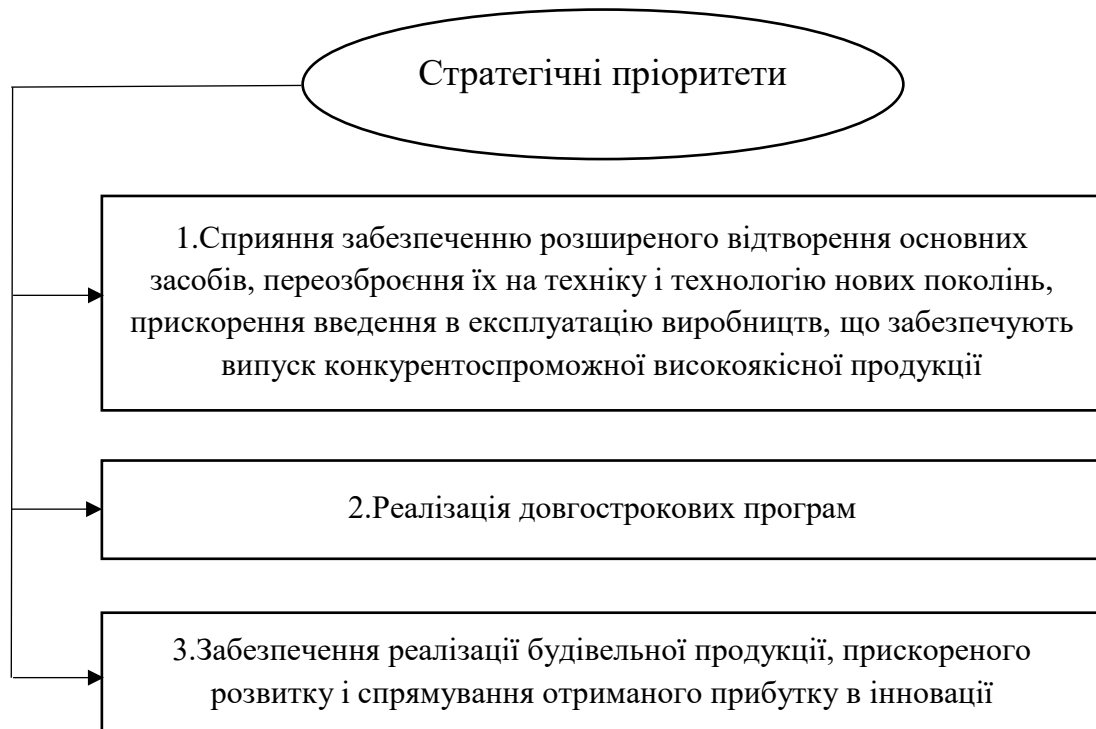


Рис. 3.2.1. Стратегічні пріоритети підвищення ефективності маркетингового механізму управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств [36]

Безперервний розвиток і ускладнення об'ємно-планувальних архітектурно-конструктивних рішень в капітальному будівництві викликає гостру необхідність вирішення багатьох технічних, організаційно-технологічних і економічних завдань, пов'язаних з підвищенням ефективності цих рішень, зокрема – у маркетинговій діяльності. Основою і головною рушійною силою управління маркетинговою діяльністю будівельного підприємства, її «поживним середовищем» є конкуренція. Саме тому нині маркетинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних і конкурентоздатних організацій в умовах жорсткої конкуренції, а також як ефективний інструмент реструктуризації компаній, її адаптації до динамічних умов ринку, що характеризуються високим рівнем невизначеності [41].

Однією з особливостей сучасного будівництва є невизначеність його основних елементів і параметри його функціонування (об'єми робіт, системи технологій, продуктивність, людський фактор тощо). Кожна з цих подій повинна бути попередженою за допомогою детального планування,

регулювання, суворого виконання графіків постачання продукції, виконання робіт та ін.

Проте в сучасних умовах цю невизначеність слід відкрито визнати як частину реального світу і розглядати її як найбільш важливу частину планування, що підлягає серйозному аналізу і інтеграції до загального процесу формування конкурентоспроможності будівельного підприємства: що кращим буде механізм управління невизначеністю, що є невід'ємною характеристикою маркетингового середовища, тим вище буде конкурентоспроможність цього підприємства [40].

Сьогодні дуже складно розглядати в якості ефективного інструменту конкурентної боротьби матеріальні ресурси, в той же час нематеріальні ресурси стають однією з найбільш важливих активів підприємства. Конкурентоспроможність компанії в умовах ринку реагує на будь-яку зміну ситуації навколо і усередині підприємства, а не тільки на його фінансові аспекти. В зв'язку з цим маркетингові джерела вартості є тією найважливішою складовою частиною конкурентоспроможності компанії, що визначає її ідентичність, відмінність від інших компаній [42].

3.3. Рекомендації щодо оптимізації діяльності та пристосування до умов воєнного стану ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Для того, щоб пристосуватися до сьогоднішніх реалій та вдало адаптувати свою діяльність до умов воєнного стану, варто зважати на такі основні тенденції, що сформувалися після початку повномасштабного вторгнення:

1. Скорочення внутрішнього ринку будівельних матеріалів

З початком повномасштабного вторгнення велика частина українських підприємств була змушена призупинити або обмежити виробництво, частина – переорієнтувалась на потреби ЗСУ. Безліч будівельних підприємств і об'єктів інфраструктури пошкоджено або зруйновано, багато підприємств на Півдні та Сході опинились на територіях активних бойових дій або в тимчасовій окупації, – так само, як і елементи логістики, постачальники

сировини та комплектуючих. Енергетична криза, зокрема ушкодження інженерної інфраструктури, також негативно відобразилась на виробництві будівельної продукції. Галузь відчула гострий дефіцит сировини і будівельних матеріалів – скла, металовиробів, будівельних сумішей, цегли тощо [10].

2. Проблеми імпорту будівельних матеріалів

Велику частку сировини і будівельних матеріалів доводиться імпортувати, але обсяги імпорту теж обмежені, оскільки портова інфраструктура практично не працює. Хоч протягом воєнного стану урядом прийнято ряд постанов по спрощенню ввезення окремих товарів, але багато будматеріалів все ще не потрапили до переліків. Також відбувається імпортозаміщення і перебудова логістичних зв'язків після відмови від товарів з росії і білорусі, які раніше були переважаючими у багатьох сегментах (таких, як ринок скловати, бітуму та ін).

3. Дефіцит кадрів у будівельній галузі

Відбулося скорочення кількості кваліфікованого персоналу в галузі через мобілізацію і еміграцію за кордон. Частина проектних і підрядних організацій припинили або скоротили свою діяльність, тому дефіцит персоналу відмічають практично всі учасники ринку [11].

4. Зростання собівартості будівництва

Зростання собівартості зумовлене, не в останню чергу, вищезгаданими чинниками – здорожчанням ресурсів на фоні їх дефіциту (що стосується як вартості будівельних матеріалів, так і власне людських ресурсів). Сюди додається також коливання курсу, збільшення вартості паливно-мастильних матеріалів, енергетична криза, фактичне припинення товарного і комерційного кредитування, закладення постачальниками у вартість додаткових ризиків, перебудова зв'язків і логістики – все це впливає на собівартість будівництва. Деякі учасники ринку стверджують, що витрати на будівництво об'єктів зросли в декілька разів порівняно з довоєнними. Крім того, на вартість будівництва житлової і громадської нерухомості ще значно

вплине підвищення вимог з цивільного захисту, насамперед це стосується влаштування сховищ і укриттів у складі об'єктів.

5. Форс-мажорні обставини

У кінці минулого року до обстрілів, руйнувань, порушення логістики додалась ще одна форс-мажорна обставина – блекауті, що позначилося і на галузі будівництва. Хоча більшість організацій змогли себе забезпечити автономними джерелами живлення, але це не тільки збільшило їх витрати (на встановлення і обслуговування генераторів, паливо), але й обмежило темпи та обсяги виконання робіт, оскільки альтернативні джерела не покривають потреби підприємств повністю [12].

6. Зміни структури та обсягів попиту у сфері будівництва і нерухомості

З початком повномасштабного вторгнення будівництво по всій країні зупинилося, але з другого півріччя 2022 року на віддалених від фронту і на деокупованих територіях роботи поступово почали відновлюватися. Цілком закономірно, що під час дії воєнного стану обсяги будівництва значно знизились у порівнянні із довоєнним періодом. Це пов'язано як з об'єктивними, так і з психологічними чинниками: в умовах невизначеності як забудовники, так і покупці не надто схильні до значних інвестицій.

Серед основних напрямів будівництва, які розвиваються навіть під час війни, можна виділити такі:

- відновлення пошкоджених будівель і об'єктів інфраструктури;
- житлове будівництво, в тому числі будівництво житла для внутрішньо переміщених осіб;
- промислове будівництво і переоснащення підприємств, що стимулюється релокацією виробництв і змінами в логістиці

будівництво об'єктів цивільного захисту, військового і подвійного призначення, захист об'єктів інфраструктури.

Велика частка перелічених робіт виконується на замовлення військових адміністрацій за бюджетні чи донорські кошти.

Будівельні компанії, що працюють у сфері житлової нерухомості, зараз зосереджуються насамперед на закінченні поточних проєктів.

Географічно інтерес забудовників і покупців змістився у відносно безпечні західні регіони України, найгірша ситуація в будівництві (не враховуючи тимчасово окуповані території) – у східних і південних областях, наближених до зон бойових дій.

Слід зауважити, що суттєвих змін зазнав і готельно-курортний напрям: із зрозумілих причин навіть літній внутрішній туризм змістився з південних регіонів у Карпати і Закарпаття. Це стимулює будівництво курортної нерухомості, зокрема апартаментів, саме в цих регіонах [10].

7. Зміна потенційних покупців

З одного боку, купівельна спроможність населення значно зменшилася. З іншого – навіть за наявності коштів, в умовах невизначеності покупці важко наважуються інвестувати в нерухомість, частина потенційних покупців займає вичікувальну позицію. Таким чином, платоспроможний попит в цілому дуже суттєво знизився. За рахунок внутрішньої міграції попит на житлову нерухомість значною мірою формують внутрішньо переміщені українці, більшість з яких все ж не є потенційними покупцями нерухомості з огляду на відсутність заощаджень.

8. Нові особливості вибору житла покупцями

Війна змусила людей більш виважено ставитись до інвестицій у нерухомість. Ті, хто все ж наважується на купівлю житла, віддають перевагу готовим квартирам або житлу із високим ступенем готовності переважно у західних чи центральних регіонах України або в Києві. Багато покупців розглядають можливість розтермінування оплати [13].

Наразі при купівлі житла покупці почали звертати увагу на наступне:

- наявність в будинку автономної або резервної інженерної інфраструктури (власна котельня, генератори для місць загального користування, додаткові вводи електроенергії тощо);

- більшим попитом користуються нижні поверхи: як з точки зору безпеки, так і доступності на випадок відключення світла;
- наявність в будинку сховища, укріпленого підвалу з кількома виходами і санвузлами;
- перевага, як правило, надається квартирам з меншою квадратурою – функціональним і дешевшим, що мають меншу вартість обслуговування.

9. Зміни в містобудівному законодавстві

Реформування містобудівної галузі продовжується і під час війни. З початку повномасштабного вторгнення прийнято безліч нормативно-правових актів у містобудуванні, частина з яких регулює правовідносини на час воєнного стану, а інша – буде діяти і після його завершення. В пріоритеті – відбудова країни, втілення нових стандартів безпеки і цивільного захисту, полегшення оформлення дозвільної документації, поглиблення цифровізації і подальший розвиток Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, що має сприяти прозорості, законності і усуненню корупційної складової.

10. Підготовка до повоєнної відбудови

Так, планування відбудови країни доцільно починати, не чекаючи завершення війни. Процес вже розпочався зі створення «Плану Відновлення України», в рамках якого визначено перелік Національних програм для досягнення ключових результатів. «U-LEAD з Європою» розпочав надання підтримки 24 відібраним громадам у розробці Програм комплексного відновлення території та Планів відновлення та розвитку громади. Програма комплексного відновлення території – це аналітично-просторовий документ, який визначає основні містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення території, постраждалої внаслідок збройної агресії. План відновлення та розвитку громади – це документ стратегічного планування, який включатиме завдання і заходи відновлення та розвитку, проекти місцевого розвитку. «Ці два види документації є взаємопов'язаними й

допоможуть громадам як забезпечувати ефективну відбудову, так і залучати кошти на реалізацію проектів відновлення”, – наголошують в U-LEAD.

Важливо розуміти, що відбудова країни не має бути просто відтворенням того, що існувало раніше. Повоєнна відбудова України передбачає не лише містобудівну і архітектурну, а й економічну і соціокультурну модернізацію країни.

Підходи до забудови міст, до принципів розробки містобудівної і проектної документації – мають бути переосмислені і якісно змінені – з урахуванням нових викликів, сучасних тенденцій і передового світового досвіду [11].

ВИСНОВКИ

Конкуентоспроможність підприємства – це комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування.

В процесі даного дослідження було проведено аналіз діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд» у період 2020-2022-х років та розроблено проект розвитку, де головний акцент припав на роботу над фінансовим аспектом його економічної безпеки. Оскільки, щоб підприємство було дійсно конкурентоспроможним, у першу чергу потрібно, щоб його економічна безпека була на гідному рівні.

Для розробки проекту розвитку важливо було розуміти які проблеми має підприємство, які причини цих проблем, а також наслідків, до яких призвели ці проблеми.

Отже, головною причиною виявилися воєнні дії в країні. Це призвело до перебоїв з фінансуванням, боргів перед ПрАТ «ХК «Київміськбуд» (інвесторів та УКРБУДу) та зниження попиту на нерухомість. І це, у свою чергу, спричинило наступні наслідки: проблема оплати послуг підрядників, нестача коштів, застій у будівництві, зростання вартості будівельних матеріалів на 35%, а також збільшення витрат на оплату робітників.

Далі було розроблено можливі дії, дотримання яких має допомогти підприємству вирішити його проблеми.

Так, щоб вирішити проблему перебоїв із фінансуванням варто скористатися спеціальними умовами для боржників від держави, залучити нове додаткове фінансування та допомогу, скористатися фінансуванням на недобудовані об'єкти, зайнятися пошуком нових платоспроможних клієнтів під гнучкі договори та залучитися фінансовою підтримкою із боку держави.

Для вирішення проблем із боржниками мною були запропоновані наступні дії: вести перемовини із тими, хто майже повністю вніс оплату, пояснювати ризики несплати, брати участь у державних програмах таких як «ЄОселя», підтверджувати авторитет та підвищувати рівень довіри, реструктурувати борг, завчасно попереджати про зростання цін, по можливості надавати знижку 5-7%.

Для того, щоб проблема зниження попиту на ринку не завдала серйозних збитків варто відтермінувати проекти, що перебувають на стадії розробки, брати участь у державних програмах та тендерах, а також працювати над створенням вигідних умов для нових інвесторів.

Був проведений SWOT-аналіз, у результаті якого було виявлено наступне:

- можливість залучення платоспроможних клієнтів допоможе використати таку сильну сторону як загальновідоме ім'я, досвід та позитивна репутація, а також унікальний підхід до кожного клієнта та висока обізнаність попиту на ринку;
- можливість участі у програмах державного кредитування житла (таких як «ЄОселя») також потребуватиме таких сильних сторін як досвід, репутація та державна підтримка;
- можливість перемовин із наявними інвесторами стосовно внесення платежів за житло потребуватиме таких сильних сторін як висока клієнтоорієнтованість та унікальний підхід до кожного клієнта;
- не всі сильні сторони ПрАТ «ХК «Київміськбуд» на даному етапі можуть позбавити його недоліків. Але такі слабкості як затримка введення об'єктів в експлуатацію, робота за моделлю перехресного фінансування та оплата робіт підрядників квартирами за собівартістю можуть зменшитися, якщо підприємству вдасться залучити дуже лояльних клієнтів та ще більше державної підтримки. І звісно ж зі збільшенням потоку грошових коштів до підприємства робота буде виконуватися в

рази швидше та знизиться затримка по введенню об'єктів в експлуатацію;

- якщо зіставляти сильні сторони підприємства із такою загрозою як війна в країні, що означає щоденний ризик та повну невизначеність у завтрашньому дні, то тут їх ніяк не використаєш, вони не захистять підприємство. І ця загроза сьогодні є найбільшою абсолютно для кожного підприємства в Україні;
- якщо розглядати такі загрози як конкуренти, вірогідність банкрутства та несплати боргів, то сильні сторони можуть врятувати положення та не допустити розвитку поганого сценарію. Так як ПрАТ «ХК «Київміськбуд» – це про стабільність, авторитет та вибір клієнтів, то конкуренти не стануть великою проблемою. Підприємство має прихильність та підтримку із боку держави та від клієнтів, саме це і може захистити його;
- комбінація слабких сторін та загроз може в буквальному сенсі знищити підприємство, тому так важливо по максимуму використовувати сильні сторони та можливості, щоб усіма можливими способами утримати підприємство «на плаву» та посилити його позиції наскільки це можливо при всіх зовнішніх умовах.

Наступним кроком були пораховані такі показники фінансової безпеки як: рентабельність валового, операційного та чистого прибутку, рентабельність продукції, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, фінансової незалежності, поточної та абсолютної ліквідності. Далі я нормалізувала ці показники шляхом множення їх на відповідні коефіцієнти та розрахувала інтегральний індекс фінансової безпеки, який у 2022 році виявився доволі невисоким – 11,43%. Проте він зріс на 0,14% порівняно із 2021 роком, що є позитивною тенденцією. Головною причиною такого низького рівня фінансової безпеки є саме тягар із зобов'язань.

Потім я розробила 3 сценарії розвитку для ПрАТ «ХК «Київміськбуд» на період 2023-2026- років: оптимістичний, реалістичний та негативний. За

основу оптимістичного сценарію я заклала такі умови, що всі показники, окрім поточних та довготривалих зобов'язань збільшуватимуться на 15%, а зобов'язання в свою чергу будуть зменшуватися на 15% щорічно. При реалістичному сценарії фінансові показники зростатимуть лише на 5%, а заборгованості зменшуватимуться на 5% щорічно. І при негативному сценарію ПрАТ «ХК «Київміськбуд» не впорається зі своїм борговим навантаженням та доведеться прийняти рішення про оголошення банкрутства. Стосовно показників, то очікується щорічне зниження всіх показників мінімум на 15% та зростання заборгованостей щороку темпом від 15%.

Зважаючи на ситуацію, реалістичний сценарій є найбільш ймовірним, враховуючи, що ПрАТ «ХК «Київміськбуд» переживає зараз не найкращі часи, які загострилися із приходом війни в країну. За такого сценарію варто очікувати помірною зростання інтегрального індексу фінансової безпеки у помірному темпі.

Хоч за реалістичним сценарієм зростання не таке стрімке як за позитивним, тут варто зважати на стабільність діяльності підприємства та його дійсну здатність вирішувати поточні проблеми. Тому при нинішніх умовах варто очікувати саме такого варіанту розвитку подій. Звісно, якщо не говорити про зовсім погані варіанти, де в силу вступають умови, що не підконтрольні підприємству та владі.

Для того, щоб ПрАТ «ХК «Київміськбуд» мало змогу пристосуватися до умов будівництва у період військового стану, варто зважати на такі тенденції у будівництві як скорочення внутрішнього ринку будівельних матеріалів, проблема імпорту будівельних матеріалів, дефіцит кадрів у будівельній галузі, зростання собівартості будівництва, форс-мажорні обставини, аміни структури та обсягів попиту у сфері будівництва і нерухомості, зміна потенційних покупців, нові особливості вибору житла покупцями та підготовка до повоєнної відбудови.

Отже, зважаючи на сучасні тенденції та дотримуючись вищенаведених рекомендацій, у ПрАТ «ХК «Київміськбуд» є всі шанси підвищити свій рівень

конкуренстоспроможності, хоч у першу чергу і доведеться зосередитися на порятунку його фінансової безпеки та виходу із ями боргових зобов'язань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 22.06.2023 / Електронне джерело, режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-12#Text>
2. Закон України «Про фінансову реструктуризацію» № 1414-VIII від 17.08.2022 / Електронне джерело, режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19/paran140#n140>
3. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства // Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2019).
4. «Оселя» / Електронне джерело, режим доступу: <https://eoselia.dii.gov.ua/>
5. Останні новини ПрАТ «ХК «Київміськбуд» / Електронне джерело, режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/tag-kiivmiskbud>
6. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / І. С. Ладунка, М. І. Братанов // Економіка і суспільство. – 2016. - №5. – С. 189-194.
7. Офіційний сайт ПрАТ «ХК «Київміськбуд» / Електронне джерело, режим доступу: <https://kmb.ua/ua>
8. Стаття «Що робила компанія «Інтергал-Буд» для захисту столиці та свого бізнесу» / Електронне джерело, режим доступу: <https://thepage.ua/ua/special-projects/yak-kompaniya-intergal-bud-perezhila-rik-velikoyi-vijni-i-vidnovila-budivnictvo>
9. Стаття «Тенденції в будівельній галузі під час воєнного стану. Як війна впливає на будівельну галузь» / Електронне джерело, режим доступу: <https://clcgroup.com.ua/blog/tendencziyi-v-budivelnij-galuzi-pid-chas-voyennogo-stanu-yak-vijna-vplyvaye-na-budivelnu-galuz/>
10. Стаття «В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі» / Електронне джерело, режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>

11. Стаття «Олена Шуляк: Війна для будівельної галузі – це переоцінка багатьох речей» / Електронне джерело, режим доступу: <https://budport.com.ua/news/27229-olena-shulyak-viyna-dlya-budivelnoy-galuzi-ce-pereocinka-bagatoh-rechey>
12. Шевчук А. Ю. Особливості концепції маркетингу сучасного підприємства: Управління розвитком. 2015 . №7. С. 104-115.
13. Конкуентоспроможність: країна, регіон, підприємство: збірник. Рада конкурентоспроможності України; Центр стратегій конкурентоспроможності (МІМКиїв): Ю.В. Полунєєв (ред.), В.Г. Підвисоцький (упоряд.). Київ: ЛАТ К, 2016. 175 с.
14. Янгьоз А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ "БК "Бастіон" / А. Янгьоз, Н. Сілічева // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2019. - № 1. - С. 167-185.
15. Боліла Н. В.; Гусарова Л. В. Класифікація та систематизація загроз економічній безпеці будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наукових праць.–Вип. 40, 2019.
16. Боліла, Н. В., Л. В. Гусарова, and Т. Є. Кіщенко. Проблеми забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств. Diss. Ліра-К, 2019.
17. Беленкова О. Ю. "Теоретичні підходи до забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств на базі сталого розвитку." Управління розвитком складних систем 42 (2020).
18. Оліферук, С. Л. "Методи управління ефективністю і конкурентоспроможністю підприємства." (2022).
19. О. М. Кириченко, "Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства", 2017.
20. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / О. С. Марченко; М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Каф. екон. теорії. – Харків : Право, 2022. – 246 с.

21. Цибульська, Елеонора Іванівна. Конкуренентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
22. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю: Актуальні проблеми економіки. № 2. 2018. С. 60-65.
23. Газіна Л.І., Брінь П.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вісник НТУ «ХП». Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». 2012. № 58(964). С. 28–32.
24. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкуренентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення
25. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. 2017. № 2. С. 223–231.
26. Кузьмін О.Є. Конкуренентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.
27. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. № 50. С. 245—248.
28. В. В. Кривіцька, В. В. Зянько, Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності
29. Пермінова С.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку: С.О. Пермінова, О. М. Савицька, Я. В. Омельченко, 2018.
30. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

31. Занора, в. О.; зачосова, н. В. Управління ризиками проєктів розвитку підприємства: теоретико-методичні засади risk management of enterprise development projects: theoretical-methodical background. Приазовський економічний вісник, 2020, 1.18: 82-86.
32. Панін, А. С.; Бояринова, К. О. Економічна диверсифікація як основа розвитку підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи, 2021, 100-101.
33. Цюцюпа, С. В. Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка, 2019, 1: 221-229.
34. Вовк, О. М.; Ковальчук, А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України, 2019, 1: 20-32.
35. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства: Вісник соціально-економічних досліджень. №4. 2019. С.183–188.
36. Толстова А.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств: А.В. Толстова, А.В. Котельнікова, Вісник економіки транспорту і промисловості. №59. 2017. С. 177-185.
37. Россіхіна О.Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства: Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. №2. 2015. С. 184-187.
38. Кривешко О.В., П.В. Сідун. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів / Електронне джерело, Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/menegment/2011_720/27.pdf
39. Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України: Збірник матеріалів III Міжвузівської науковопрактичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, Харків, 14 листопада 2018 р. Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Харків: ХТЕІ КНТЕУ, 2018. С. 318

40. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства: Наукові записки. №1 (54). 2017. С. 111-118.
41. Петровська С.В. Маркетингова конкурентна стратегія: сутність і підходи до класифікації/ С.В. Петровська// Проблеми транспорту. – К., 2010 . – Вип. 2 – С. 89-92.
42. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка: навч. посіб. / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2010. – 316 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 933	1 552
первісна вартість	1001	5 260	5 254
накопичена амортизація	1002	(3 327)	(3 702)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	252 009	239 115
первісна вартість	1011	317 050	324 742
знос	1012	(65 041)	(85 627)
Інвестиційна нерухомість	1015	148 083	132 156
первісна вартість	1016	163 765	151 853
знос	1017	(15 682)	(19 697)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	20 113	20 113
інші фінансові інвестиції	1035	62	62
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14 145	5 167
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	436 345	398 165

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 468 527	10 547 278
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	87 937	18 661
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	333 605	276 003
з бюджетом	1135	2 489	35 438
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32 943	8 640
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 307	44 888
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	1 402	944
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	675 079	811 518
Усього за розділом II	1195	9 645 289	11 743 370
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	10 081 634	12 141 535

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16 535	16 535
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	45 649	44 794
Додатковий капітал	1410	664	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 548 613	1 455 116
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1 611 461	1 516 445

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	10 172	10 484
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	50 826	125 000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5 013 465	8 009 395
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	5 074 463	8 144 879
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	249 174	5 000
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 257	5 554
товари, роботи, послуги	1615	588 591	383 007
розрахунками з бюджетом	1620	2 236	3 083
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 553	2 085
розрахунками зі страхування	1625	139	416
розрахунками з оплати праці	1630	476	1 760
одержаними авансами	1635	2 292 560	2 056 398
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	243 647	13 899
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8 364	6 816
Усього за розділом III	1695	3 395 710	2 480 211
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	10 081 634	12 141 535

Керівник

Кушнір Ігор Миколайович

Головний бухгалтер

Шевчук Світлана Андріївна

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Холдингова компанія "Київобієбуд"	Дата за ЄДРНОУ	КОДН
			01.01.2021
			23527052

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2020 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 467 264	3 033 550
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписанні, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховника у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 444 275)	(2 770 492)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	22 989	263 058
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховника в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	229 857	140 240
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(78 898)	(121 338)
Витрати на збут	2150	(72 051)	(136 186)
Інші операційні витрати	2180	(96 272)	(86 654)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 625	59 120
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	3 921	0
Інші фінансові доходи	2220	2 210	5 735

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(4 848)	(13 008)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	6 908	51 847
прибуток			
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 591	16 701
Прибуток (збиток) від призначеної діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	4 317	35 146
прибуток			
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 317	35 146

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	464 146	744 563
Витрати на оплату праці	2505	82 898	96 280
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 945	18 527
Амортизація	2515	27 979	27 247
Інші операційні витрати	2520	1 099 583	2 228 053
Разом	2550	1 691 551	3 114 670

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	66 138 480	66 138 480
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	66 138 480	66 138 480
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000100	0,000500

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000100	0,000500
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Кушнір Ігор Миколайович

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність за 2022 рік

2022 2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 586.00	1 008.00
первісна вартість	1001	5 832.00	5 832.00
накопичена амортизація	1002	4 246.00	4 824.00
Основні засоби	1010	231 023.00	205 058.00
первісна вартість	1011	341 784.00	299 101.00
знос	1012	110 761.00	94 043.00
Інвестиційна нерухомість	1015	96 368.00	99 267.00
первісна вартість	1016	113 065.00	118 863.00
знос	1017	16 697.00	19 596.00
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	17 659.00	16 335.00
інші фінансові інвестиції	1035	62.00	62.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8 346.00	7 425.00
Усього за розділом I	1095	355 044.00	329 155.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	14 680 353.00	14 739 368.00
Виробничі запаси	1101	735 119.00	35 334.00
Незавершене виробництво	1102	10 536 820.00	12 075 559.00
Готова продукція	1103	2 605 943.00	1 787 532.00
Товари	1104	802 471.00	840 943.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	24 381.00	136 933.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	350 812.00	220 819.00
з бюджетом	1135	42 673.00	795 939.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	2.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	71 963.00	71 133.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	88 189.00	18 253.00
Готівка	1166	4.00	1.00
Рахунки в банках	1167	88 185.00	18 252.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 677.00	1 231.00
Інші оборотні активи	1190	1 135 954.00	251 300.00
Усього за розділом II	1195	16 396 002.00	16 234 976.00

Баланс	1300	16 751 046.00	16 564 131.00
--------	------	---------------	---------------

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16 535.00	16 535.00
Капітал у дооцінках	1405	42 175.00	53 443.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 426 694.00	1 388 016.00
Усього за розділом I	1495	1 485 404.00	1 457 994.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	11 453.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	10 815 800.00	12 298 318.00
Усього за розділом II	1595	10 827 253.00	12 298 318.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	119 997.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 388.00	765.00
товари, роботи, послуги	1615	685 264.00	451 387.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 058.00	1 745.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 719.00	
розрахунками зі страхування	1625	5.00	
розрахунками з оплати праці	1630	3.00	55.00
за одержаними авансами	1635	3 100 299.00	2 205 656.00
за розрахунками з учасниками	1640	4 527.00	4 527.00

Поточні забезпечення	1660	24 987.00	17 130.00
Інші поточні зобов'язання	1690	615 863.00	6 552.00
Усього за розділом III	1695	4 438 389.00	2 807 819.00
Баланс	1900	16 751 046.00	16 564 131.00

JO900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 806 421.00	2 289 464.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 601 537.00	2 145 962.00
Валовий прибуток	2090	204 884.00	143 502.00
Інші операційні доходи	2120	26 529.00	179 356.00
Адміністративні витрати	2130	49 170.00	77 247.00
Витрати на збут	2150	33 451.00	59 811.00
Інші операційні витрати	2180	189 688.00	175 269.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 531.00	
збиток	2195	40 896.00	
Дохід від участі в капіталі	2200	390.00	4 041.00
Інші фінансові доходи	2220	2 634.00	
Інші доходи	2240	4 625.00	

Дохід від участі в капіталі	2200	390.00	4 041.00
Інші фінансові доходи	2220	2 834.00	
Інші доходи	2240	4 625.00	
Фінансові витрати	2250	8 548.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8 858.00	
збиток	2295	35 881.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 808.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 050.00	
збиток	2355	35 881.00	