

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Будівельний факультет

Кафедра Економіки будівництва

*(назва кафедри)*

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

на тему:

Оцінка економічного потенціалу будівельного підприємства

Процик Мирослав Любомирович

*(прізвище, ім'я та по батькові здобувача повністю)*

Київ 2023 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Будівельний факультет  
Кафедра Економіки будівництва  
(назва кафедри)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри

«    »      20     року

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
Оцінка економічного потенціалу будівельного підприємства**

Виконав Процик Мирослав Любомирович

051 «Економіка»  
(спеціальність)

«Економіка підприємства»  
(освітня програма)

Групи      ЕП-41

Керівник: Лисиця Н.В. к.е.н., доцент

Рецензент: Черні Чернявська З.Б.  
(прізвище, ініціали.)

к. е. н., доцент  
науковий ступінь, вчене звання

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Факультет: Будівельний  
Випускова кафедра: Економіки будівництва  
Освітній ступінь: Бакалавр  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітня програма: Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету  
д.е.н., проф. Іванченко Г.М.  
„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2023 року

ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТЬОГО СТУПЕНЯ Бакалавра

(бакалавра, магістра)

Працьк Мирослав Любомирівич

(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи Оцінка економічного потенціалу будівельного підприємства

затверджена наказом ректора КНУБА № \_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

2. Керівник роботи  
Мисцьє Надія Василівна, доцент кафедри економіки будівництва КНУБА, к.е.н.

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

3. Строк подання здобувачем роботи до захисту \_\_\_\_\_

4. Зміст пояснювальної записки за розділами:

- P. 1. Потенціал підприємства його економічна сутність, особливості формування та теоретичні основи оцінки.  
P. 2. Аналіз системи формування економічного потенціалу прикладі ПАТ «Київський БУДПРОЕКТ»  
P. 3. Заходи щодо формування економічного потенціалу ПАТ «Київський БУДПРОЕКТ»  
P. 4. \_\_\_\_\_  
P. 5. \_\_\_\_\_

5. Графічний матеріал за розділами

- P. 1. \_\_\_\_\_  
 P. 2. \_\_\_\_\_  
 P. 3. \_\_\_\_\_  
 P. 4. \_\_\_\_\_  
 P. 5. \_\_\_\_\_

7. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Розділ 1. <i>Літер. матеріал чого есею, сутність, особливості оформ. та теорет. основа</i>	
Розділ 2. <i>Визначення форми формули, есею по н. прикладі ПАТ «Кліб ВІДПРОЕКТ»</i>	
Розділ 3. <i>Закази щодо оформ. есею економічного потенціалу ПАТ «Кліб ВІДПРОЕКТ»</i>	
Розділ 4.	
Розділ 5	
Остаточне оформлення роботи	
Направлення роботи для перевірки на плагіат	
Попередній захист роботи на випусковій кафедрі	
Направлення роботи на рецензування	

8. Консультанти розділів атестаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірив	
		дата	підпис
Розділ 1.	<i>Богдан М. В.</i>		<i>[підпис]</i>
Розділ 2.	<i>Лисенко О. В.</i>		<i>[підпис]</i>
Розділ 3.	<i>Белемкова І. В.</i>		<i>[підпис]</i>
Розділ 4.	<i>Владислав 879 Червона 7.10</i>		<i>[підпис]</i>
Розділ 5			

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Зав. кафедри

*[підпис]*  
(підпис)

С.П. Стеценко

(прізвище та ініціали)

Керівник

*[підпис]*  
(підпис)

Н.В. Лисиця

(прізвище та ініціали)

Здобувач

*[підпис]*  
(підпис)

М. Л. Процик

(прізвище та ініціали)

Київ 2023 р.

РЕЗЮМЕ (summary) до атестаційної випускної роботи студента:		ПІБ <i>Процик Мирослав Любомирович</i> <i>Protsyk Myroslav Lubomyrovych</i>	
Назва ЗВО	Київський національний університет будівництва і архітектури		
Тема	Оцінка економічного потенціалу будівельного підприємства Assessment of the economic potential of a construction enterprise		
Освітній ступінь	Бакалавр		
Факультет	Будівельний		
Кафедра	Економіки будівництва		
Спеціальність	051 «Економіка»		
Освітня програма	«Економіка підприємства»		
Керівник	Лисиця Надія Василівна		
Обсяг роботи:	пояснювальна записка, стор.	розділів	Презентація, слайдів
	110	3	19
Розділ 1:	<i>Обґрунтовано теоретичні аспекти формування та оцінки потенціалу підприємства. Описана характеристика потенціалу підприємства та його складові. Також визначені теоретичні та методичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства.</i>		
Розділ 2:	<i>Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ПАТ «Київпроект» з метою виявлення економічного потенціалу. Надана оцінка рівня економічного потенціалу.</i>		
Розділ 3:	<i>Сформульовано систему заходів, направлену на підвищення економічного потенціалу підприємства. Визначено шляхи підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.</i>		
Висновки по роботі:	<i>В випускній атестаційній роботі на здобуття ступеня бакалавра було проведено аналіз економічного потенціалу ПАТ «Київпроект», виявлено недоліки фінансово-економічної діяльності підприємства та запропоновано шляхи їх подолання.</i>		
<i>Ключові слова: потенціал підприємства, економічний потенціал, економічна безпека підприємства, ліквідність, фінансова стійкість, платоспроможність.</i>			
<i>Keywords: enterprise potential, economic potential, economic security of the enterprise, liquidity, financial stability, solvency.</i>			

Здобувач: \_\_\_\_\_ /  
 Керівник: \_\_\_\_\_ /  
 «    »                    20    р.

Процик М.Л. /  
 Лисиця Н.В. /

## Зміст

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ I. ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ.....	10
1.1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства. ....	10
1.2. Процес формування економічного потенціалу підприємства.....	19
1.3. Теоретичні та методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства...	30
Висновок до розділу 1. ....	41
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРИКЛАДІ ПАТ «КИЇВСЬКИЙ БУДПРОЕКТ».....	42
2.1. Організаціо-економічна характеристика діяльності ПАТ «Київський Будпроект».....	42
2.2. SWOT аналіз діяльності підприємства.....	59
2.3. Ділова репутація як основа формування економічного потенціалу ПАТ «Київбудпроект» .....	68
Висновок до розділу 2.....	88
Розділ III. ЗАХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «КИЇВСЬКИЙ БУДПРОЕКТ».....	90
3.1. Удосконалення управління фінансово-економічною діяльністю підприємства ПАТ «Київський Будпроект» як основа формування фінансово-економічного потенціалу.....	90
3.2. Нематеріальні активи як засіб підвищення економічного потенціалу підприємства.....	100
Висновок до розділу 3. ....	109
ВИСНОВОК .....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	114

## ВСТУП

Вивчення економічного потенціалу підприємства є дуже актуальним з кількох причин:

допомагає приймати обґрунтовані інвестиційні рішення. Аналізуючи фінансовий потенціал підприємства, інвестори та зацікавлені сторони можуть оцінити прибутковість та стійкість бізнесу та прийняти рішення чи варто інвестувати, розширювати діяльність або досліджувати нові ринки;

розуміння фінансового потенціалу допомагає ефективно розподіляти ресурси. Визначивши сфери з найвищим потенціалом зростання та прибутковості, такі ресурси, як капітал, людський капітал і технології, можна спрямувати на ці сфери;

дає змогу зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози (SWOT-аналіз). Ця інформація має вирішальне значення для формулювання ефективних бізнес-стратегій і планів;

дає змогу комплексно оцінити ризики. Це допомагає визначити потенційні ризики та виклики, які можуть вплинути на прибутковість і ефективність підприємства та запровадити відповідні стратегії;

допомагає визначити ринкові можливості та споживчий попит. Це дозволяє підприємству адаптувати свої продукти, послуги та маркетингові стратегії для ефективного задоволення потреб клієнтів, що призводить до підвищення конкурентоспроможності та частки ринку;

забезпечує основу для вимірювання та оцінки діяльності підприємства. Ключові показники ефективності (KPI) можна встановити для моніторингу прогресу, відстеження фінансових показників і порівняння фактичної ефективності з прогнозованим потенціалом;

має значення для залучення зацікавлених сторін, таких як інвестори, акціонери, працівники та клієнти. Це вселяє впевненість у перспективах підприємства, залучає інвестиції та сприяє позитивним відносинам із зацікавленими сторонами.

Вивчення фінансового потенціалу підприємства забезпечує систематичну основу для аналізу його фінансової життєздатності, перспектив зростання та конкурентоспроможності. Це полегшує прийняття стратегічних рішень, розподіл ресурсів, управління ризиками та оцінку ефективності. Зосереджуючись на потенціалі, підприємства можуть розширити свої перспективи стабільного успіху та прибутковості в динамічному бізнес-середовищі.

**Мета роботи** – формування ефективної системи оцінювання фінансового потенціалу підприємства будівельного сектору, та розробка заходів його підвищення

**Завдання:**

- розглянути теоретичні аспекти формування фінансового потенціалу підприємства;
- вивчити методичні підходи, методи та моделі аналізу фінансового потенціалу підприємства;
- дати організаціо-економічну характеристику діяльності ПАТ «Київський Будпроект»;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства;
- провести аналіз фінансового потенціалу ПАТ «Київський Будпроект», та ефективності їх використання;
- розробити заходи щодо удосконалення системи формування фінансового потенціалу ПАТ «Київський Будпроект»;
- провести оцінку запропонованих заходів.

## РОЗДІЛ 1.

### ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ

#### 1.1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства.

Вивчення еволюції думок щодо розуміння терміну «потенціал» приводить до висновку, що його виникнення в економічних дослідженнях попередньо було пов'язано з розробкою проблем комплексної оцінки рівня розвитку виробничих сил та належить до періоду двадцятих років минулого століття.

Економічний потенціал як категорія досліджується на макро- та мікрорівнях. Більшість вчених вивчають економічний потенціал на рівні держави [1], хоча деякі науковці розглядають економічний потенціал підприємства, трактуючи його як окрему систему, або як один з видів чи елементів структури потенціалу. Також огляд літератури показав, що між термінами “економічний потенціал підприємства” та “потенціал підприємства” часто не бачать різниці, розуміючи при цьому одне й те саме. Економічний потенціал підприємства і його структура потребують комплексного дослідження з урахуванням всіх наукових думок та ідей. Тому справедливим та доцільним є розгляд категорії “економічний потенціал” у ретроспективно-етимологічному контексті. Спочатку доцільно розглянути особливості підходів до визначення поняття “потенціал”, а потім перейти до аналізу понять “економічний потенціал”, і вже пізніше, в контексті розвитку уявлень про підприємство як суб’єкт господарської діяльності, до визначення поняття “економічний потенціал підприємства”.

Термін “потенціал” в економічній літературі розуміють неоднозначно. Відповідно до словникових визначень це поняття походить від латинського “potential” – міцність, сила. В етимологічному словнику відзначається походження слова як запозиченого в XIX ст. із французької мови, де “potentiel” взято з латинської “potentialis”, похідного “potens” – “здатний”,

“спроможний”, буквально – “здатний бути”. З часом значення розширилося до загальнішого тлумачення як “наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось” [2]. У “Великому тлумачному словнику української мови” потенціал розглядається як сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов [3]. Отже, це багатозначний термін, який може вживатись в багатьох галузях знань (зокрема економіки) та на різних рівнях (держави, підприємства, окремої людини). В “Економічній енциклопедії” вказується, що потенціал – це наявні в економічного суб’єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети [4]. Вказуючи на значення потенціалу на рівні підприємства, американський учений І. Ансоф зазначав, що “потенціал для досягнення цілей організації в майбутньому є одним з кінцевих продуктів стратегічного управління. Стосовно фірми цей потенціал полягає з боку “входу” – у фінансових, сировинних і людських ресурсах, інформації; а з боку “виходу” – виробленої продукції і послуг, випробуваних з точки зору потенційної прибутковості; з набору правил соціальної поведінки, дотримання яким дозволяє організації постійно добиватися своїх цілей” [5].

У вітчизняній економічній літературі термін „потенціал” у широкому розумінні визначається як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь. Короткий словник іноземних слів також під цим терміном розуміє “ступінь потужності (приховані можливості) у якому-небудь відношенні ...”.

Таким чином, терміни “потенціал”, “потенціальний” означають наявність у кого-небудь (будь-то окремо взята людина, первинний робочий

колектив, суспільство в цілому) прихованих можливостей, що ще не проявилися або хисту до діяльності у відповідних сферах.

На думку Кузнєцова Т.В., Красовської Ю.В. та Подлевської О.М. у теперішній час в розвитку уявлень про потенціал можливо виділити три напрямки. Представники першого (Д. Черніков, С. Белова, Е. Фігурнов та інші) стверджують, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів [6].

Визначаючи категорію, що досліджується, необхідно взяти до уваги положення академіка Л.І. Абалкіна про те, що поняття “потенціал” і “ресурси” не слід протиставляти. Потенціал (економічний, підприємницький, виробничий) представляє собою “узагальнену, збірну характеристику ресурсів”, прив'язану до місця та часу [7]. У літературі трактування поняття “потенціал” як певної сукупності ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язані з функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу, знаходить все більше однодумців. Так, наприклад, В.Н. Архангельський під потенціалом розуміє засоби, запаси джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або рішення певної задачі, тобто як сукупність визначених накопичених ресурсів. До складових частин потенціалу в цьому розумінні відносяться відповідні трудові, матеріальні, фінансові і інформаційні ресурси, які притягуються в сферу удосконалення виробництва. Сюди ж включається і сукупність ресурсів, яка забезпечує надійний рівень організації виробництва та управління. “Ресурсне” розуміння потенціалу має важливе значення для планування та управління виробничою діяльністю, але не вичерпує усіх його характеристик [8].

Друга група авторів представляє потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), які забезпечують досягнення мети виробництва. Основою для такого підходу є вислови К. Маркса про те, що засоби праці, предмети праці та робоча сила як фактори виробництва та

елементи утворення нового продукту виступають як можливості, чим підкреслюється їх потенційний характер. Для перетворення цієї можливості в дійсність, “вони повинні з'єднатися”. Це положення принципово важливе для аналізу і розробки методів вимірювання потенціалу, тому що екстенсивний динамізм розвитку виробництва в деяких випадках зменшив увагу дослідників до питань покращення використання вже накопичених ресурсів. М.А. Іванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андреев та інші стверджують, що дослідження ефективності розвитку економіки повинні базуватися не на досягнутому рівні використання ресурсів, а виходити з потенційних можливостей виробництва.

Вчені третього напрямку розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів системи вирішувати намічені перед нею задачі. Потенціал, на їх думку – це є цілісне уявлення єдності структури і функції об'єкту, прояв їх взаємозв'язку, вираз сукупної можливості колективу для виконання певних задач. На цій основі робиться висновок про сукупні можливості колективу – чим вдаліше склалася структура об'єкту, чим в більшій відповідності знаходяться його структурні та функціональні елементи, тим вище його потенціал. Отже, з точки зору методології немає єдиного підходу до визначення поняття „потенціал”, що створює певні труднощі. У табл. 1.1 показано трактування науковцями терміну «потенціал» в економіці з посиланням на авторів.

Таблиця 1.1

#### Трактування науковцями терміну «потенціал»

Автор, джерело	Визначення поняття «потенціал підприємства»
Абалкін Л.І.[7]	Потенціал – це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця й часу
Архангельський В.М.[8]	Потенціал – засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певної задачі.
Олексюк О.І.[9]	Потенціал підприємства – максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку

	соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень.
Ємельянов О. Ю. [10]	Потенціал будь-якого об'єкта, зокрема і підприємства, можна тлумачити як сукупність його функціональних властивостей, які цей об'єкт проявляє або може проявляти за певного стану середовища, у якому він знаходиться.
Ажаман І. [11]	Потенціалом підприємства є спроможність, здатність сприяти задоволенню потреб суспільства, розвиватися у визначеному напрямі, досягати поставлених цілей за умов максимальної ефективності, отримувати заплановані результати, підвищувати конкурентоспроможність за рахунок сформованої у певний момент часу сукупності структурованих ресурсів, які використовуються у мовах дії чинників зовнішнього середовища.
Василик Н. [12]	Потенціал підприємства - Це сукупність ресурсів, які є у його розпорядженні або можуть бути залучені до його господарської діяльності для створення товарів, виконання робіт чи надання послуг із метою максимального задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку
Квасницька М. [13]	Потенціал підприємства – Це структура основних складників потенціалу підприємства (фінансовий, інвестиційний, виробничий, трудовий, інноваційний та ринковий потенціали) та другорядних, що знаходяться у постійному взаємозв'язку та формують певний рівень загального потенціалу.
Навроцький Н. [14]	Потенціал підприємства являє собою сукупність наявних видів ресурсів, пов'язаних між собою, використання яких сприяє досягненню стійкого розвитку підприємства

При дослідженні можливостей розвитку підприємства дуже часто акцентується увага на визначенні поняття потенціалу підприємства, його класифікації та оцінці. Проте, аналіз наукових досліджень демонструє, що єдиного підходу до визначення поняття «потенціал підприємства» не існує, що, в свою чергу, призводить до різних форм опису та структуризації і цього поняття, і супутніх до нього характеристик.

Так наприклад, В. Шличковим зазначено, що в економічній літературі останніх років наведено близько тридцяти видів потенціалу, серед яких найбільш часто виділяють: стратегічний, виробничо-господарський, науково-технічний, фінансово-економічний, управлінський, організаційно-структурний, інформаційний та ін.

Виділяються два розповсюджені варіанти структуризації, а саме: блочно-модульна, що засновується завдяки взаємодії трьох складових, до якої входять усі стратегічні компоненти підприємства, і завдяки яким є можливість досягти поставлених цілей та найбільш повно охарактеризувати внутрішній стан підприємства – ресурси, система управління та діяльність персоналу; функціональна, в якій основні функціональні області полягають у: маркетингу, виробництві, кадрах, менеджменті, фінансах, інформації. В межах кожної функціональної області здійснюється формування свого внутрішнього потенціалу, який категоризують як об'єктивний або суб'єктивний, в залежності від того, які ознаки лежать в основі.

О. Федонін, І. Рєпіна та О. Олексюк представили найбільш детальну структуру потенціалу підприємства. Вчені застосовують принципи об'єктних та суб'єктних складових до потенційних типів за функціональною ознакою. [9]. Використання цієї класифікації, як і інших вчених, можна вважати доцільним та ефективним методом вирішення проблем оцінки бізнесу у фінансових та інвестиційних проектах. Водночас недоліки цієї структури пов'язані переважно з господарською діяльністю підприємства, оскільки на

цій основі неможливо розрахувати перспективний шлях розвитку підприємства та взаємодію між компонентами.

Об'єктний потенціал характеризується матеріально-особистісною формою, тобто споживається і відтворюється у процесі виробництва та розвитку суб'єкта. Об'єктною складовою потенціалу підприємства є поєднання інноваційного потенціалу, виробничого потенціалу, фінансового потенціалу, інвестиційного потенціалу та відтворювального потенціалу. Суб'єктні компоненти пов'язані з соціальною формою, яку вона виявляє, до них належать: управлінський потенціал, технологічний потенціал, управлінський потенціал, маркетинговий потенціал, логістичний потенціал. Щодо трудового, інфраструктурного та інформаційного потенціалу, то їх не можна однозначно віднести до суб'єктивної чи об'єктивної складових.

Ю. Литюга звернула увагу на те, що економічний потенціал підприємства включає такі структурні компоненти, як: виробничий (пріоритетний серед інших потенціалів), інвестиційний, інноваційний, ринковий потенціал. Автор вважає, що лише під впливом взаємодії інвестиційного та інноваційного потенціалу можна ефективно використовувати та розширювати виробничий потенціал як основний компонент [15]. Ця теза досить влучна, оскільки інвестиційний потенціал відіграє важливу роль у формуванні потенціалу підприємства.

Основні цілі оптимізації (реформуванні) структури потенціалу підприємства полягають:

- у диверсифікації виробництва та управлінні ризиками;
- у підвищенні ефективності діяльності підприємства;
- у досягненні синергетичного ефекту;
- у спрямуванні обмежених інвестиційних ресурсів підприємства до найбільш перспективних та прибуткових напрямів діяльності;
- у досягненні конкурентних переваг завдяки мінімізації витрат;

- у спеціалізації, пошуку ринкової ніші, зосередженні зусиль на вузькому сегменті ринку.

В результаті аналізу економічних джерел можемо стверджувати, що удосконалення структури потенціалу підприємства означає економію всіх видів ресурсів (фінансових, енергетичних, праці), оскільки таке удосконалення вимагає довгострокового та прорахованого планування у подальшому розвитку господарської діяльності. На ефективність та результативність управління процесом формування (реформування) потенціалу підприємства здійснюють вплив внутрішні та зовнішні обмеження.

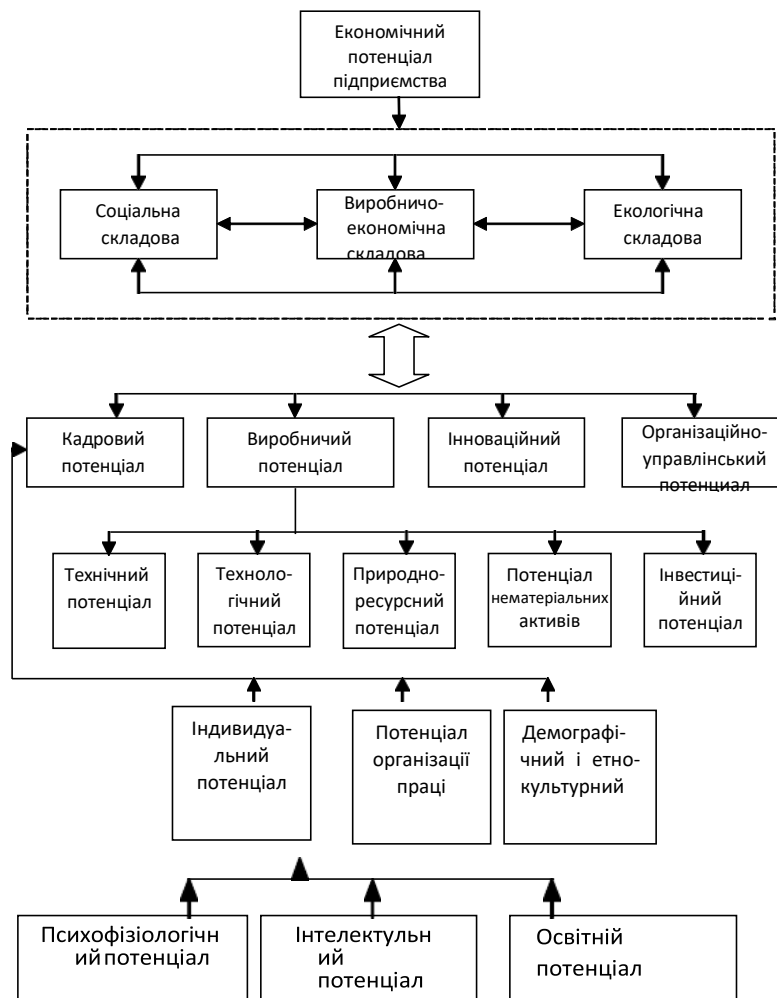


Рис. 1.1. Структура економічного потенціалу підприємства. Джерело: [1]

На нашу думку, найповніше відображена структура економічного потенціалу підприємства в дослідженнях Є.В. Лапіна (рис. 1.1) [1]. Основою поділу на складові є виділення окремих підсистем.

Проведений у роботі аналіз (табл.1.2) свідчить, що поняття “економічний потенціал підприємства” сучасною економічною наукою трактується неоднозначно. На думку більшості дослідників, економічний потенціал є узагальнюючим показником. У ньому поєднуються природні, виробничі, науково-технічні, соціально-культурні властивості економічної системи. Величина економічного потенціалу підприємства визначається масштабом, ступенем досконалості і структурою продуктивних сил. Разом з цим аналіз виявив значні розходження у визначеннях економічного потенціалу, розумінні його сутності, складу структурних елементів, його взаємозв'язку з категоріями “національне багатство”, “виробничі сили” та ін.

Таблиця 1.2

**Порівняльний аналіз теоретичних підходів до визначення сутності поняття “економічний потенціал” [16]**

Теоретичні підходи	Вчені	Обмеження
Визначення сукупної здатності галузей економіки і окремих підприємств	Мочалов Б., Мосін В., Крук Д.	Виділяється і оцінюється лише одна складова економічного потенціалу – здатність виконувати виробничу функцію. Це, на нашу думку, важлива, але не єдина складова економічного потенціалу виробничої системи
Визначення сукупності наявних ресурсів	Ігнатовський П., Плишевський Б., Тодосейчук А., Цигичко А.	Не відділяються суттєві відмінності поняття “економічний потенціал” від інших економічних понять, таких, як “національне багатство”, “ресурси”, “матеріально-технічна база”. Принциповою відмінністю між поняттями “ресурси” і “потенціал”, на наш погляд, є та, що ресурси існують незалежно від суб’єктів економічної діяльності, потенціал окремого підприємства, галузі неможливо відокремити від таких суб’єктів
Визначення результатів економічних і виробничих відносин між суб’єктами господарської діяльності	Самоукін Л., Герасимчук В.	Враховується лише досягнутий рівень результатів економічної діяльності, тоді як економічний потенціал, на нашу думку, характеризує реальну, фактичну здатність створювати максимальний обсяг матеріальних благ з урахуванням відповідних ресурсних обмежень
Ототоження сутності понять “економічний потенціал”, “економічна міць” і “народногосподарський потенціал”	Горбунов Є., Фігурнов Є., Задоя А.	Неможливо виділити характерні ознаки та структурні елементи названих понять. Відсутні відповідні підходи до субординації понять

На підставі критичного аналізу сучасних теоретичних підходів в роботі запропоноване авторське визначення поняття “економічний потенціал

підприємства” як максимально можливого обсягу виробництва матеріальних благ і послуг в умовах, що забезпечують найбільш ефективне використання за часом і продуктивністю наявних економічних ресурсів. Доведено, що економічний потенціал підприємства є складною, динамічною, ієрархічною і, виходячи з характеру взаємозв'язків, стохастичною системою, що складається з підсистем і елементів (табл. 1.3). Кожна із підсистем економічного потенціалу залежить від оптимального поєднання окремих видів економічних ресурсів, які залучаються у виробничий процес, рівня організації виробництва, ефективності системи управління.

Таблиця 1.3

### Характеристика підсистем економічного потенціалу підприємства [16]

Підсистеми	Характеристика
Кадровий потенціал	Представлений трудовими ресурсами, які залучаються підприємством для здійснення виробничої діяльності
Виробничий потенціал	Потенціал підприємства представлений засобами виробництва, природними ресурсами, нематеріальними активами, інвестиційними ресурсами
Інноваційний потенціал	Потенціал підприємства характеризується його спроможністю до продукування нововведень і новацій власними силами або придбання їх зі сторони, а також до ефективного впровадження інновацій. Кількісно і якісно інноваційний потенціал представлений нововведеннями і новаціями в технічній, організаційній, економічній, управлінській сферах
Організаційно-управлінський потенціал	Потенціал підприємства характеризується спроможністю його системи управління забезпечити стійке положення підприємства на ринку і його економічний розвиток. Визначається рівнем прогресивності організаційної структури підприємства, методів організації виробництва і управління персоналом

### 1.2. Процес формування економічного потенціалу підприємства.

Процесам формування та реалізації потенціалу підприємства як в аспекті формування й удосконалення його з системних позицій як здатності використовувати ресурси та можливості, так і визначенню та обґрунтуванню складників присвячено науковий доробок багатьох науковців. Дослідженнями управління економічним потенціалом підприємств займаються такі науковці,

як: О.В. Ареф'єва , О.В. Бачевський, В.З. Бугай, О.В. Булкакова, Р.С. Квасницька [13], М.А. Коваленко , Є.В. Лапін [16],В.В. Прохорова, Ю.М. Сафонов, А.А. Турило, О.С. Федонін та ін.

В таблиці 1.4. наведено трактування понять «економічний потенціал» та «фінансовий потенціал».

Таблиця 1.4

**Трактування науковцями терміну «економічний потенціал» та «фінансовий потенціал».**

Ситник Г.В., Хмельовська Н.Г. [17]	це можливість підприємства, що визначається рівнем компетенції фінансових менеджерів, щодо формування достатнього обсягу та оптимальної структури фінансових ресурсів на підприємстві та ефективного їх використання з метою забезпечення зростання ринкової вартості підприємства.
Бритченко І.Г. [18]	фінансовий потенціал - це обсяг власних, позикових та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат
Суходоев Д. В. [19]	фінансовий потенціал – це сукупність фінансових ресурсів, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності і який характеризується можливістю їх залучення для фінансування майбутньої діяльності та певних стратегічних напрямів розвитку підприємства
Свірський В. [20]	сукупність наявних та потенційних фінансових ресурсів, що можуть бути мобілізовані та реалізовані фінансовою системою за певних умов для забезпечення сталих темпів економічного зростання у визначений період часу
Туріянська М. [21]	заощадження фінансового ресурсу у вигляді грошей та ліквідних цінних паперів, які можуть використовуватися для інвестицій без порушення поточної діяльності

Однак сьогодні відсутнє трактування потенціалу підприємства в органічному поєднанні з іміджем та конкурентними перевагами.

Дослідивши основні підходи науковців щодо трактування фінансового потенціалу, узагальнимо його методологічне підґрунтя Володимир Свірський зазначає, що: вихідним моментом у розумінні фінансового потенціалу є саме поняття “потенціал”; потенціал є ємнішим поняттям, аніж ресурси і включає в себе останні; він відображає сукупність наявних і прихованих ресурсів. Перші слід ефективно використати, а другі мобілізувати; функціонування потенціалу можливе лише у рамках системи. Відтак, завдання формування та реалізації потенціалу слід розглядати крізь призму її спроможності виконати таке завдання; формування та реалізація потенціалу повинно мати чітко визначений цільовий орієнтир; останнє повинне бути виконане протягом визначеного проміжку часу та за певних умов.

2. Виходячи з вищенаведених методологічних принципів та ґрунтуючись на аналізі основних підходів дослідження фінансового потенціалу, можна запропонувати таке його визначення: фінансовий потенціал – це сукупність наявних та потенційних фінансових ресурсів, що можуть бути мобілізовані та реалізовані фінансовою системою за певних умов для забезпечення сталих темпів економічного зростання у визначений період часу. Схематично такий підхід зображено на рис.1.2.



Рис.1.2. Трактвання фінансового потенціалу.

3. У контексті економічного зростання функцією фінансової системи є мобілізація та реалізація її потенціалу. Це відповідає системному підходу, при якому функція задається системі ззовні і показує, яку роль виконує ця система щодо більш загальної системи (у нашому випадку – економічної).

Формування потенціалу підприємства – це виявлення стратегічних можливостей, ресурсів і резервів потенціалу, здатних підвищити рівень конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Варто враховувати, що сильні сторони є потенціалом підприємства, а слабкі – його резервом. Відповідно, завдання підприємства полягає у використанні сильних позицій за одночасного усунення слабких сторін [8]. Слід додати, що формування стратегії підприємства ґрунтується з урахуванням сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, які у цілому стають підставою для обґрунтування конкурентних позицій за вибраними напрямками бізнесу. На нашу думку, резервом для підприємства є приховані або не виявлені ресурси, технологічні вдосконалення, способи організації праці, актуалізація їх компетенцій робітників, створення та підтримання іміджу.

Разом із тим існує думка, що в процесі формування економічного потенціалу підприємства варто враховувати такі основні його властивості: цілісність, динамічність, поліструктурність, взаємозв'язок і взаємодія елементів, складність, здатність до розвитку, унікальність, синергійність [8]. Невід'ємним складником формування економічного потенціалу в умовах динамічного середовища є необхідність урахувати саме його особливості функціонування на певних ринках, які характеризуються виробничим або споживчим попитом, усталеною технологією галузі й із відповідними фінансовим і виробничим циклами, темпами оновлення засобів праці, сировини, матеріалів, якісними змінами потреб споживачів, місця іміджу під час вибору виробленої продукції самого підприємства. Так, Я.В. Хоменко та О.С. Резнікова зазначають, що система внутрішніх чинників є найбільш значущою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства,

оскільки вони є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства. Треба зазначити, що ці чинники мають виражений галузевий характер та є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі [22].

Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх чинників не залежать від діяльності підприємства і зумовлюються станом зовнішнього середовища. Разом із тим формування потенціалу підприємства має супроводжуватися аналізом актуального та необхідного профілю господарюючого суб'єкта через особливості його економічного забезпечення, розуміння, що для підприємств різних галузей економіки суттєво відрізняються як інтереси, так і вибір основних складників економічного потенціалу, що зумовлено специфікою функціонування, відмінностями стратегічних і тактичних цілей.

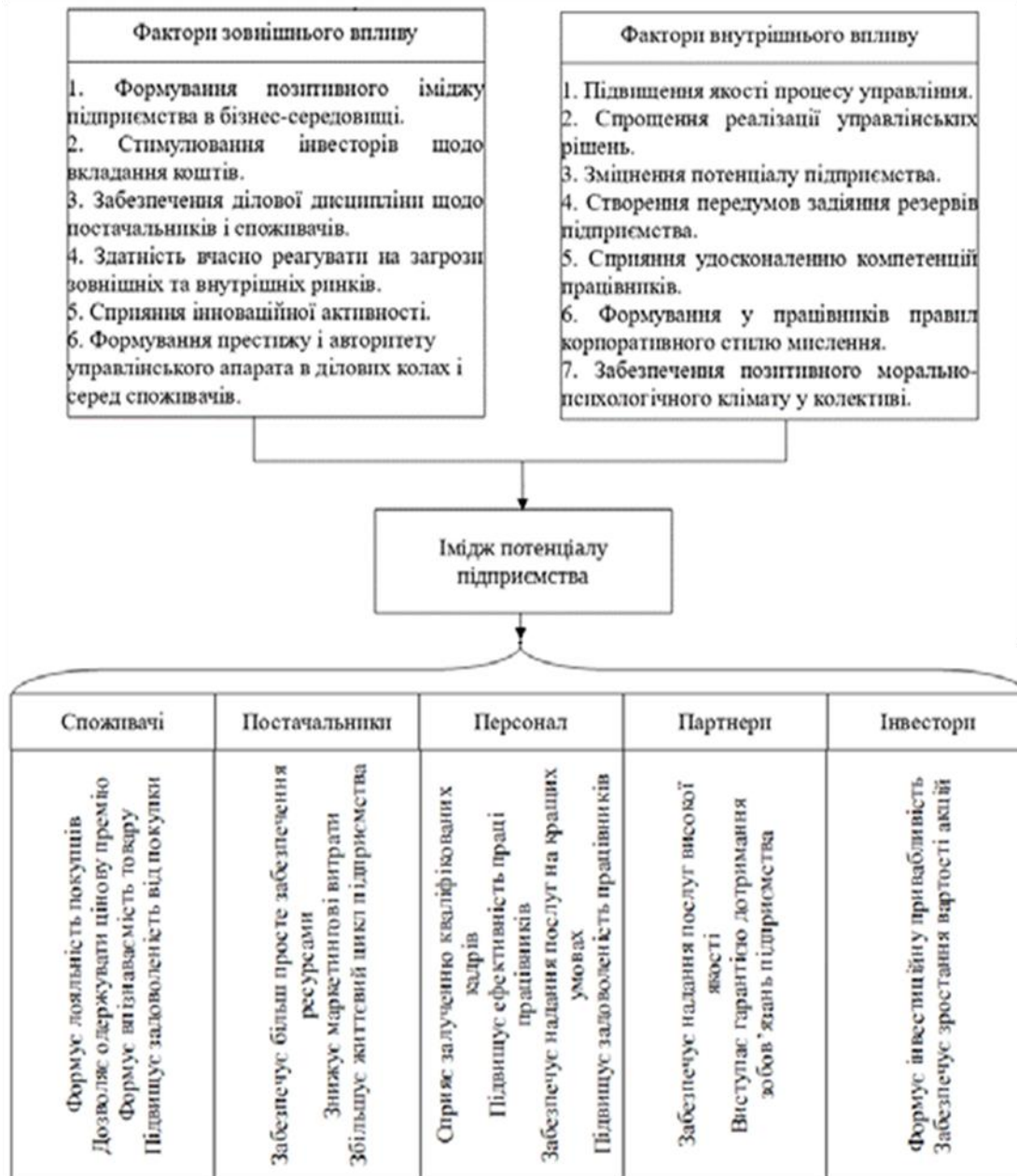
За результатами аналізу та для забезпечення зростання іміджу господарюючого суб'єкта під час формування економічного потенціалу підприємства слід приділити увагу загрозам та ризикам, які виникають у його макро- та мікросередовищі.

Загрози та ризики макросередовища можна віднести до елементів непрямой дії, тобто вони переважно не пов'язані з конкретним підприємством, але створюють несприятливе середовище для його функціонування та реалізації стратегічних та тактичних цілей. Загрози мікросередовища – це елементи безпосереднього впливу на підприємство. До них можна віднести всіх учасників ринку та зацікавлених осіб.

Так, за результатами аналізу типів загроз та рівнів ризиків на підприємстві обґрунтовується політика забезпечення безпеки й складається план дій (Рис.1.3).

Забезпечення сталого розвитку підприємства може ґрунтуватися на детальному аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього впливу. Так, до факторів внутрішнього впливу віднесено такі: підвищення якості процесу управління, спрощення реалізації управлінських рішень, зміцнення потенціалу підприємства, створення передумов залучення резервів

підприємства, сприяння вдосконаленню компетенцій працівників, формування у працівників правил корпоративного стилю мислення, забезпечення позитивного морально-психологічного клімату в колективі.



**Рис.1.3. Фактори впливу на складники іміджу потенціалу підприємства.** Джерело: [8]

Вплив чинників зовнішнього середовища зумовлює як створення нових напрямів бізнесу, так і закріплення наявних зв'язків через формування

позитивного іміджу підприємства в бізнес-середовищі, що, своєю чергою, стимулює інвесторів щодо вкладання коштів і сприяє інноваційній активності підприємств. Серед чинників зовнішнього впливу на економічну безпеку необхідно виділити здатність керівництва підприємства вчасно реагувати на загрози зовнішніх та внутрішніх ринків, а саме забезпечити ділову дисципліну щодо постачальників та споживачів, що, своєю чергою, дає можливість підприємству формувати престиж і авторитет управлінського апарату як у ділових колах, так і серед споживачів.

При формуванні потенціалу підприємства слід враховувати наступні загальні постулати:

- потенціал підприємства - це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного, тобто є альтернативними;
- потенціал підприємства не можна сформувати на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним угрупованням;
- під час формування потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів;
- потенціал підприємства у вищих формах його виявлення може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів;
- елементи потенціалу підприємства мають функціонувати одночасно і в сукупності, бо закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки в їхньому поєднанні, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;
- усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто, з одного боку, вони підлягають фізичному та техніко-економічному старінню, а з іншого – вони чутливі до досягнень науково-технічного прогресу;

□ складові потенціалу підприємства мають бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві.

Основою формування потенціалу сучасних підприємств є персонал. Розвиток концепції управління трудовими ресурсами перетворюється на найважливішу тенденцію, що перебуває в якнайтіснішому взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками загальної еволюції економічної думки.

Поступове проникнення прогресивних теоретичних концепцій в практику позначилося деформуванням структури потенціалу підприємств. Нині більшість підприємств, розуміючи цінність власного персоналу, намагається за будь-яких умов зберегти кваліфікованих працівників. Великого поширення набуває практика укладання „довічних” трудових угод, особливо характерна для японських підприємств.

Іншою важливою особливістю управління потенціалом сучасних підприємств є його автоматизація, що тісно пов'язана із соціально-трудовою складовою. Зв'язок реалізується через процеси нагромадження та обробки комерційної інформації персоналом підприємства в процесі ведення бізнесу. Таким чином, цінність персоналу підприємства визначається інформаційними потоками, які він генерує в процесі господарювання.

Процес формування і розвитку потенціалу підприємства є одним з напрямків економічної стратегії управління ним і передбачає створення і організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. При цьому використовуються такі основні наукові підходи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства:

1. Системний підхід є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу – товару або послуги: що

робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною? Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними. Потім визначаються параметри входу: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів? Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону). Зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками (входом), клієнтами (виходом), зовнішнім оточенням і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до зміни вимог клієнтів до продукції, параметрів ринку, появі організаційно-технічних новинок. Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів і інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем. Слід помітити, що оцінка якості “виходу” дорівнює нижчій оцінці попередніх елементів.

2. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг і т. д. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємства є: підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) відповідно до потреб споживачів; економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

3. Функціональний підхід передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування і т. д.) визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат. Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на “вчорашні” світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

4. Відтворювальний підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом даного підходу є обов’язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоректованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.

5. Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.

6. Нормативний підхід полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів: якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об’єктів, параметрів ринку і т. д.; ефективності використання ресурсного потенціалу; щодо розробки й ухвалення управлінських рішень. Слід зазначити, що встановлені нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

7. Комплексний підхід передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних,

психологічних і інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

8. Інтеграційний підхід у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

9. Динамічний підхід пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

10. Оптимізаційний підхід реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

11. Адміністративний підхід передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

12. Поведінковий підхід ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

13. Ситуаційний підхід заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.

14. Структурний підхід у процесі формуванні потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними [6].

### **1.3. Теоретичні та методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства.**

Питанню дослідження потенціалу, і зокрема виробничого потенціалу підприємства, приділялося чимало уваги, особливо до 1990 р. Але, незважаючи на те що розвитку саме виробничої бази було присвячено безліч робіт, а саме нарощування обсягів виробництва входило до складу найбільш пріоритетних завдань державної політики, комплексний підхід до розгляду як економічного, так і виробничого потенціалу не був сформульований і опрацьований в належній мірі.

Те ж можна сказати і щодо формування та посилення конкурентного статусу підприємства, безпосередньо пов'язаного з раціональним використанням і розвитком потенціалу. Ефективне вивчення проблеми розвитку і максимального використання економічного потенціалу підприємства, безумовно, повинно передувати чіткою конкретизацією цього поняття і структури, що входять до його складу елементів.

Під потенціалом підприємства прийнято розуміти сукупність показників або факторів, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, можливості, ресурси і багато інших виробничих резервів, які можуть бути використані в економічній діяльності.

Подібно до того як на підприємстві, крім виробничих, протікає цілий спектр інших процесів, безумовно, пов'язаних з виробництвом, розглядати і досліджувати такі процеси лише через призму виробництва неможливо, так само, як неможливо вивчити і охарактеризувати колектив через дослідження тільки характеру трудової діяльності кожного його члена.

Існувало уявлення (властиве в основному механістичному підходу до дослідження об'єктів), яке базувалося на тому, що розуміння об'єкта відбувається через уявний або фізичний поділ його на частини. Розуміння частин, в свою чергу, також передбачає поділ на більш дрібні складові, і так до нескінченності. І оскільки такому процесу не буде завершення, для

проведення аналізу конкретного об'єкта необхідно усвідомити можливість його дослідження як цілого.

У зв'язку з цим можна припустити, що дослідження окремих складових економічного потенціалу підприємства та розробка заходів по їх розвитку не можуть дати позитивного ефекту вже тому, що не досліджено і не обґрунтовано вплив таких складових один на одного і на цілісну систему, під якою ми маємо на увазі економічний потенціал. Висловимо також гіпотезу про те, що економічний потенціал може входити на правах елемента в систему більш високого порядку – в «сукупний потенціал підприємства».

Слід зазначити, що зарубіжна практика активно використовує термін «потенціал», характеризуючи як окреме підприємство, так і галузь, і державу в цілому [23]. Перевага подібного досвіду полягає в тому, що інвестори отримують всю необхідну інформацію про доцільність вкладення коштів. Виходячи з цього у друці публікуються спеціальні звіти, і в залежності від конкретних цілей аналізу використовуються різні економічні показники або їх поєднання, які дають кількісну і якісну оцінку діяльності підприємства. За цими принципами їх можна класифікувати наступним чином:

- показники, що характеризують економічний потенціал підприємства;
- показники, що характеризують виробничо-господарську діяльність підприємства.

Аналізуючи економічний потенціал конкретного підприємства в ряду одногалузевих підприємств за основними його елементами, можна виявити рівень його конкурентоспроможності та таким чином звести аналіз економічного потенціалу підприємства в ринкових умовах до аналізу його конкурентоспроможності. Отже, можна говорити про конкурентоспроможність потенціалу підприємства, під якою розуміється порівняльна комплексна оцінка стану найважливіших параметрів його

потенціалу щодо обраних стандартів (схожого підприємства, галузі, світових аналогів).

У той же час не можна певний рівень економічного потенціалу розглядати як константу. Стосовно до конкурентоспроможності підприємства потенціал безпосередньо пов'язаний з цілями розвитку, і тому планування розвитку потенціалу підприємства передбачає включення цілого ряду таких етапів, як:

1) оцінка структури, динаміки та ефективності використання виробничих ресурсів і можливостей підприємства, його частки або положення, що займає на ринку;

2) визначення рівня конкурентоспроможності основних видів продукції, самого підприємства і його сукупного потенціалу;

3) аналіз наявних виробничих резервів і втрат економічних ресурсів на підприємстві;

4) вибір основної стратегії і тактики розвитку потенціалу підприємства;

5) планування розвитку потенціалу підприємства з урахуванням обраних перспективних цілей і наявних обмежень ресурсів;

6) здійснення запланованих заходів, пов'язаних із забезпеченням економічного зростання і розвитком потенціалу підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з підвищенням рівня розвитку його потенціалу і його основних складових.

Розглянемо в зв'язку з цим основні види або складові компоненти економічного потенціалу підприємства.

Економічний потенціал підприємства являє собою систему, що включає в себе сукупність кадрових, фінансових, виробничих, інноваційних, інформаційних та інших потенціалів (можливостей), спрямованих на

забезпечення довгострокового економічного розвитку підприємства на основі прийнятих до реалізації стратегій.

В ряду основних складових економічного потенціалу слід виділити наступні.

1. Потенціал трудовий (кадровий) – основна частина економічного потенціалу, що характеризується кількісним і якісним складом трудових ресурсів підприємства, їх відповідністю рівню використовуваної техніки і технології, а також здатністю до перспективного розвитку відповідно до цілей підприємства.

2. Фінансовий потенціал – розкривається через дослідження кількості і якості фінансових ресурсів, що визначають можливості функціонування і розвитку підприємства. Ряд чинників, що характеризують фінансовий потенціал підприємства, до яких відносяться: достатність оборотних коштів на підприємстві, вартість майна підприємства, норма накопичення прибутку, розмір зовнішнього і внутрішнього боргу і т. д., багато в чому визначає інвестиційну конкурентоспроможність підприємства, кредитоспроможність, економічну незалежність.

Не варто також забувати, що рівень фінансового потенціалу, крім впливу безпосередньо на рівень економічного потенціалу підприємства, також надає опосередкований вплив на інші складові.

3. Під виробничим потенціалом слід розуміти наявні та потенційні можливості виробництва до випуску конкурентоспроможної продукції при ефективному використанні основних факторів виробництва на основі забезпеченості основними видами ресурсів.

Рівень виробничого потенціалу багато в чому визначається потенціалом ринку, тобто абсолютним (відносним) обсягом товарів, які можуть бути закуплені або спожиті тим чи іншим сегментом ринку за певний часовий період.

4. Науково-технологічний потенціал являє собою сукупність кадрових, матеріально-технічних, інформаційних, інноваційних та організаційних ресурсів, призначених для досягнення поставлених перед підприємством цілей стратегічного розвитку та підтримки конкурентоспроможності.

Сукупність інноваційного та інформаційного потенціалів характеризується в основному своєчасністю періодичного поновлення виробництва, зміною або удосконаленням технологій, розробкою нових продуктів, а також можливістю якісної обробки і аналізу інформації, що проходить.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства покликана визначити ступінь забезпеченості конкурентоспроможності продукції або послуг підприємства з науково-технічним показником конкурентоспроможності підприємства в цілому. При цьому оцінка проводиться на основі рівня наявних на підприємстві розробок і виконуваних інженерних досліджень, стану конструкторської та технологічної підготовки виробництва, застосування екологічних технологій і т. д. Також важливим моментом в оцінці інноваційного потенціалу можна вважати оцінку інноваційного заділу, який представляє собою готові до впровадження у виробництво науково-технічні розробки, і в тому числі розробки нових видів продукції. Тим самим оцінка інноваційного потенціалу враховує не тільки інтенсивність проведених на підприємстві розробок, але і їх конкретну віддачу. Інформаційний потенціал підприємства виражається в раціональності використання та швидкості проходження інформаційних потоків на підприємстві. Інформація сама по собі має цілий комплекс специфічних властивостей: вона не витрачається в процесі споживання, не обмежена споживанням. Разом з тим ступінь налагодженості інформаційного механізму безпосередньо впливає на виробничий процес. Крім цього, швидкість реакції на зовнішню інформацію і здатність ефективно і своєчасно її використовувати в даний час дозволяє не тільки підприємствам вижити, але і значно зміцнити свої позиції.

І нарешті, було б неправомірно зводити дослідження економічного потенціалу підприємства виключно до окремих функціональних потенціалів, зазначених автором. Оскільки підприємство функціонує в ринковій макросистемі, то очевидно, що розвиток кожної складової економічного потенціалу необхідно розглядати разом з потенціалом ринку (який характеризується ємністю, налагодженістю, рівнем і темпами розвитку), потенціалом конкурентів і державним потенціалом.

Від якості здійснення управління фінансами залежить рівень фінансового потенціалу підприємства. Рівень компетенції персоналу в свою чергу визначає якість інформаційної системи фінансового менеджменту, якість системи фінансового аналізу, планування і контролю.

Наступною проблемою, що постає перед підприємством є проблема оцінки фінансового потенціалу. За загальним підходом, до якого схиляється більшість науковців, побудова комплексу показників фінансового потенціалу підприємства передбачає відбір відповідних груп фінансових показників, включення певних показників до відповідної групи, визначення методики їх розрахунку і оцінки.

Для оцінки фінансового потенціалу може бути розраховано понад 100 фінансових показників (коефіцієнтів), які будуть мати економічний зміст і в більшій або меншій мірі використовуються у фінансовому аналізі. Звичайно таку кількість показників у одному аналітичному дослідженні практично не використовують. Тому необхідно вирішити проблему відбору необхідної і достатньої кількості фінансових показників.

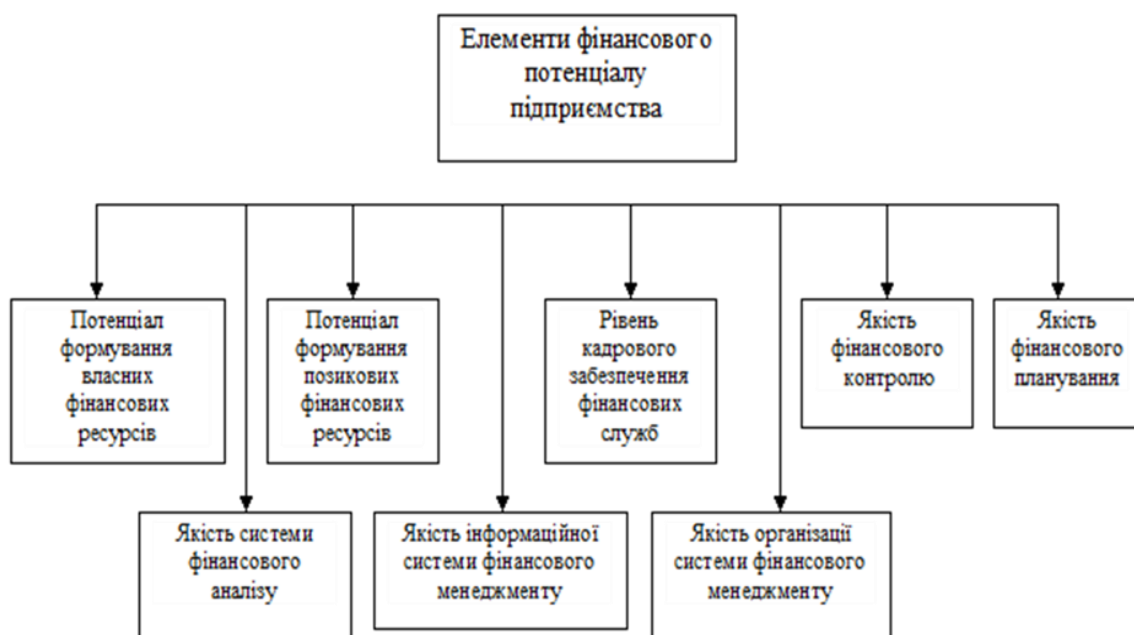
Інша проблема формування системи показників фінансового аналізу полягає в тому, що різні автори відносять ті чи інші показники до різних груп, а іноді і самі групи мають різні назви.

На даний момент немає єдиної методики аналізу і діагностики фінансового потенціалу підприємства, тому вченими Ситник Г.В. і Хмельовською Н.Г. проведений аналіз та узагальнення існуючих підходів до

оцінки фінансового потенціалу підприємства. Вчені зазначають, що всі вони ґрунтуються переважно на оцінці лише окремих фінансових показників, не маючи на меті комплексно оцінити фінансовий потенціал підприємства.

Для того щоб оцінити фінансовий потенціал підприємства, вони пропонують здійснити оцінку кожного з елементів фінансового потенціалу.

Тому на першому етапі оцінки фінансового потенціалу підприємства виділяють дев'ять елементів, що формують фінансовий потенціал підприємства. Такими елементами є: потенціал формування власних фінансових ресурсів, потенціал формування позикових фінансових ресурсів, рівень кадрового забезпечення фінансових служб, якість організації системи фінансового менеджменту, якість інформаційної системи фінансового менеджменту, якість системи фінансового аналізу, якість фінансового планування та якість фінансового контролю на підприємстві. (Рис.1.4)



**Рис.1.4. Елементи фінансового потенціалу.** Джерело: [23]

На другому етапі оцінюємо кожний з елементів фінансового потенціалу. Для здійснення точних і однозначних розрахунків, пропонуємо скористатися

запропонованими нами коефіцієнтами (таблиця 1.5). Здійснюємо відповідні розрахунки.

Таблиця 1.5.

**Показники оцінки фінансового потенціалу підприємства в розрізі елементів, що його визначають**

Елемент фінансового потенціалу	Показники, за якими оцінюється
Потенціал формування власних фінансових ресурсів	Рівень достатності ВФР
	Рівень власних фінансових ресурсів з внутрішніх джерел
	Рівень рентабельності обороту
	Коефіцієнт самофінансування розвитку
	Обсяг ВК
Потенціал формування позикових фінансових ресурсів	Коефіцієнт якості ЧГП
	Коефіцієнт достатності ГП з ОД
	Коефіцієнт покриття відсотків
	Коефіцієнт покриття боргу
	ЕФЛ
Рівень кадрового забезпечення фінансових служб	Частка високкваліфікованих менеджерів
	Плинність кадрів
	Частота підвищень кваліфікації
	Рівень з/п
	Частка показників, які працюють понад 3 роки
	Частка у ротації
Якість інформаційної системи фінансового менеджменту	Кількість джерел інформації
	Частка корисної інформації
	Коефіцієнт покриття зібраною інформацією потреб підприємства
	Коефіцієнт співпадіння даних з різних джерел
	Частота оновлення інформаційної бази
	Швидкість надходження інформації
Якість системи фінансового аналізу	Кількість аналізованих коефіцієнтів
	Ступінь застосування систем аналізу на підприємстві
	Коефіцієнт охоплення груп показників
	Ступінь деталізації масиву показників
	Швидкість здійснюваного аналізу
Якість фінансового планування	Коефіцієнт варіації прогнозів
	Питома вага правильно спланованих показників
	Абсолютні відхилення прогнозів від фактичних значень
Якість фінансового контролю	Частка вчасно виявлених відхилень

	Коефіцієнт охоплення бізнес-процесів
	Коефіцієнт охоплення сфер діяльності
	Періодичність здійснюваного контролю
	Нормативи контролюємих показників на одного працівника
Якість організації системи фінансового менеджменту	Коефіцієнт співвідношення вирішених і невирішених проблем
	Коефіцієнт ефективності прийняття управлінських рішень
	Швидкість прийняття управлінських рішень
	Частка невирішених проблем
	Коефіцієнт еластичності ефективності роботи компанії до з.п. менеджерів

Наступним (третім) етапом є узагальнення отриманих нами результатів розрахунків шляхом побудови матриці забезпеченості елементів фінансового потенціалу на підприємстві (табл.1.6). Тож пропонуємо визначити рівень кожного елемента за допомогою рейтингування кожного з показників за довільно обраною шкалою (наприклад від -5 до +5).

Таблиця 1.6

**Матриця забезпеченості елементів фінансового потенціалу на підприємстві**

Складова	Рівень забезпечення на даному підприємстві			
	Високий	Середній	Задовільний	Низький
Потенціал формування власних фінансових ресурсів				
Потенціал формування позикових фінансових ресурсів				
Рівень кадрового забезпечення фінансових служб				
Якість організації системи фінансового менеджменту				
Якість інформаційної системи фінансового менеджменту				
Якість системи фінансового аналізу				
Якість фінансового планування				
Якість фінансового контролю				

На основі заповненої матриці формуємо відповідні висновки щодо рівня фінансового потенціалу підприємства. Визначаємо його рівень як високий, середній, задовільний або низький.

Аналіз існуючих теоретико-методичних підходів до оцінки економічного потенціалу підприємств показав, що найбільш поширеною є

оцінка потенціалу на основі фактично досягнутих значень фінансово-економічних показників підприємства. На наш погляд, такі теоретичні та методичні підходи не відповідають економічній сутності поняття “економічний потенціал підприємства”. Об’єктом оцінки мають бути потенційні можливості виробництва матеріальних благ і послуг. При цьому оцінці підлягає або загальний розмір економічного потенціалу, або його активної частини. Оцінка економічного потенціалу може бути або інтервальною (наприклад, річною), або сумарною за весь період, що дорівнює його середньому циклу відтворення. Оцінка економічного потенціалу підприємства проводиться в натуральному і вартісному вираженнях.

Узагальнення як вітчизняних, так і закордонних наукових досліджень дозволили сформуванню типології принципів, концепцій та методів оцінки економічного потенціалу підприємства (табл.1.7). Слід зазначити, що використання того або іншого методу залежить від обраного підходу, цілей оцінки, виду і повноти вихідної інформації, специфіки складових елементів економічного потенціалу підприємства, що оцінюються, та інших чинників. Доведено, що зміна вартості активів підприємства є найбільш прийнятним показником як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах, оскільки враховує перспективи функціонування не тільки окремого підприємства та конкретної галузі, але й економіки в цілому. Управління вартістю активів з метою її зростання в довгостроковій перспективі дозволяє підприємству максимально задовольнити інтереси власників, визначити оптимальні стратегічні напрямки розвитку і сформуванню систему управлінських заходів, що сприяють досягненню поставлених цілей.

**Принципи, концепції та методи оцінки економічного потенціалу підприємства [16]**

<b>Принципи оцінки економічного потенціалу</b>	<b>Концепції оцінки економічного потенціалу промислового підприємства (у залежності від базового критерію оцінки)</b>				
- системності; - узгодженості; - варіантності; - оптимальності; - комплексності; - адекватності; - ефективності	<b>Ресурсна</b>	<b>Порівняльна</b>	<b>Результатна</b>		
	визначення економічного потенціалу підприємства виходячи з суми витрат на його формування та використання	визначення економічного потенціалу підприємства на базі порівняння з аналогами	визначення економічного потенціалу підприємства за розміром чистого потоку економічних результатів від його використання		
<b>Групи методів оцінки економічного потенціалу промислового підприємства</b>					
<b>Методи непрямой оцінки</b>			<b>Методи прямої оцінки</b>		
непряма оцінка економічного потенціалу підприємства проводиться з використанням фактичних значень показників, які характеризують результати його роботи			пряма оцінка економічного потенціалу підприємства – це оцінка можливостей підприємства в майбутньому		
<b>Методи оцінки економічного потенціалу промислового підприємства та його складових</b>					
експертний	бальний	рейтинговий порівняльний аналіз	метод аналогій	факторний аналіз	методи математичного програмування

## Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи проведено аналіз та узагальнення теорії оцінки економічного потенціалу суб'єктів господарювання, визначені сутність та зміст поняття “потенціал підприємства” та “економічний потенціал підприємства”, досліджуються співвідношення між економічним потенціалом підприємства та економічними потенціалами більш високих ієрархічних рівнів. Проведений у роботі аналіз свідчить, що поняття “економічний потенціал підприємства” сучасною економічною наукою трактується неоднозначно. На думку більшості дослідників, економічний потенціал є узагальнюючим показником. У ньому поєднуються природні, виробничі, науково-технічні, соціально-культурні властивості економічної системи. Величина економічного потенціалу підприємства визначається масштабом, ступенем досконалості і структурою продуктивних сил. Разом з цим аналіз виявив значні розходження у визначеннях економічного потенціалу, розумінні його сутності, складу структурних елементів, його взаємозв'язку з категоріями “національне багатство”, “виробничі сили” та ін.

В роботі ставляться та вирішуються загальнотеоретичні питання оцінки економічного потенціалу підприємств.

Аналіз існуючих теоретико-методичних підходів до оцінки економічного потенціалу підприємств показав, що найбільш поширеною є оцінка потенціалу на основі фактично досягнутих значень фінансово-економічних показників підприємства.

Об'єктом оцінки мають бути потенційні можливості виробництва матеріальних благ і послуг. При цьому оцінці підлягає або загальний розмір економічного потенціалу, або його активної частини. Оцінка економічного потенціалу може бути або інтервальною (наприклад, річною), або сумарною за весь період, що дорівнює його середньому циклу відтворення. Оцінка економічного потенціалу підприємства проводиться в натуральному і вартісному вираженнях.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРИКЛАДІ ПАТ «КИЇВСЬКИЙ БУДПРОЕКТ»

#### 2.1. Організаціо-економічна характеристика діяльності ПАТ «Київський Будпроект»

Публічне акціонерне товариство «Київський Будпроект» є новим найменуванням Акціонерного товариства закритого типу проектно-розвідувального та конструкторсько-технологічного інституту з дослідним виробництвом «Київський Будпроект», яке було створено згідно з рішенням загальних зборів членів трудового колективу шляхом перетворення Орендного підприємства «КИЇВСЬКИЙ БУДПРОЕКТ» відповідно до чинного законодавства України, зареєстроване Радянською районною державною адміністрацією м. Києва 20.10.1994 року, ідентифікаційний код 01273763.

Види діяльності:

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

71.11 - діяльність у сфері архітектури.

71.12 - діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

Інші:

42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Середньооблікова чисельність працюючих складає: на 31.12.2022р. – 12 чол.

За даними системи Prozorro, підприємство є учасником у [17 закупівлях](#) (рис.2.1-2.2).

Переможець у [11 закупівлях](#) на суму 16.18 млн грн

Підписано [10 договорів](#) на суму 14.78 млн грн



**Рис.2.1. Підписані контракти ПАТ «Київпроект» за даними системи Prozorro.** Джерело: [24]



**Рис.2.2. Географічний розподіл договорів ПАТ «Київпроект» за даними системи Prozorro.** Джерело: [25]

При цьому договори розподілились наступним чином за вартістю:

Послуги з інженерного проектування [71320000-7](#) 9.4М грн

Архітектурні, інженерні та планувальні послуги [71240000-2](#) 2.8М грн

Інші завершальні будівельні роботи	<a href="#">45450000-6</a> 2.6М грн
Графопроєктори	<a href="#">30191200-6</a> 1.3М грн
Послуги з нагляду за виконанням будівельних робіт	<a href="#">71520000-9</a> 26к грн

Підприємство створене з метою задоволення потреб територіальної громади міста Київ та інших населених пунктів, фізичних і юридичних осіб шляхом здійснення господарської діяльності та отримання прибутку в порядку, передбаченому законодавством України.

2.2. Предметом діяльності Підприємства є:

2.2.1. Підготовка та видача замовникам вихідних даних на проектування і будівництво об'єктів всіх видів.

2.2.2. Підготовка проєктних пропозицій на розміщення об'єктів будівництва, благоустрою, зовнішньої реклами.

2.2.3. Розробка на підставі договорів із замовниками:

- всіх видів містобудівної документації;
- містобудівної документації на забудову районів міста;
- проєктної документації для будівництва, реконструкції і реставрації об'єктів житлово-цивільного призначення; пам'яток історії і культури; об'єктів дизайну, художнього оформлення, оздоблення й обладнання, озеленення й улаштування міста, розміщення автостоянок і гаражів;
- містобудівних розрахунків;
- проєктної документації з розміщення об'єктів зовнішньої реклами в м. Одесі.

2.2.4. Розробка індивідуальних проєктів для будівництва малоповерхових та багатоповерхових житлових будинків різних форм власності на замовлення юридичних та фізичних осіб.

2.2.5. Підготовка і розробка на основі договорів із замовниками вихідних і проєктних документів для надання у користування земельних ділянок, що фактично займають різні підприємства або організації.

2.2.6. Підготовка вихідних матеріалів для приватизації земельних ділянок, що знаходяться у користуванні громадян.

2.2.7. Складання на основі договорів із замовниками техніко-економічних розрахунків (ТЕР), обґрунтування необхідної території підприємств, установ і організацій для надання земельних ділянок у користування.

2.2.8. Координація робіт проєктних, будівельних, експлуатаційних організацій, пов'язаних із проєктуванням, прокладкою і перенесенням мереж та споруд відповідно до проєктів детального планування і забудови міста.

2.2.9. За дорученням Департаменту архітектури та містобудування Одеської міської ради видача доручень на виробництво топографо-геодезичних робіт організаціям, які мають ліцензію спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань топографо-геодезичної і картографічної діяльності, на території міста і в приміській зоні.

2.2.10. Здійснення технічного прийому топографо-геодезичних робіт, виконаних на території міста і в приміській зоні.

2.2.11. Здійснення комплексу робіт із забезпечення детальної та достовірної інформації для містобудівного кадастру, проєктування інженерних мереж і споруд, благоустрою міста з використанням аерофотозйомки та аеровідеозйомки.

2.2.12. Організація обліку, зберігання, систематизації та видачі топографо-геодезичних та інженерно-геологічних матеріалів і вихідних даних для виробництва топографічних, геодезичних і геологічних робіт, що виконуються проєктно-вишукувальними організаціями.

2.2.13. Перевірка топографічних планів, що використовуються для складання проєктів усіх видів будівництва, реконструкції й облаштування міста.

2.2.14. Оновлення картографічних матеріалів та підтримка їх на сучасному рівні.

2.2.15. Ведення спостережень за збереженням геодезичних знаків та забезпечення виробництва, ремонту і відновлення реперів, пунктів тригонометрії і триангуляції.

2.2.16. Виконання інженерних топогеодезичних досліджень (робіт): зйомка і коректура в масштабах 1:500, 1:2000, 1:5000, 1:10000 тощо.

2.2.17. Перенесення і закріплення в натурі основних осей будівель, споруд та інженерних мереж.

2.2.18. Перенесення і закріплення в натурі «червоних ліній» забудови та жилих масивів.

2.2.19. Розробка геодезичних проєктів центральних магістралей міста, «червоних ліній» жилих масивів.

2.2.20. Виконання контрольної виконавчої зйомки інженерних мереж, будівель і споруд.

2.2.21. Створення геодезичної розбивочної основи для будівництва.

2.2.22. Ведення чергових планів забудови міста.

2.2.23. Ведення чергових планів розташування інженерних (підземних та наземних) мереж.

2.2.24. Надання замовникам матеріалів топогеодезичних зйомок в масштабах 1:500, 1:2000.

2.2.25. Аналіз технічних умов на інженерне забезпечення об'єктів, що проєктуються, розробка схем напрямку трас мереж.

2.2.26. Підготовка до узгодження інженерних мереж об'єктів будівництва.

2.2.27. Перевірка відповідності проєктно-кошторисної документації вимогам паспорта на проєктування із забезпечення інженерними мережами: водопостачання, каналізації, тепlopостачання, електропостачання, газопостачання і зв'язку на об'єктах, що проєктуються.

2.2.28. Виконання та прийом виконавчих зйомок на інженерні споруди об'єктів, що здаються в експлуатацію, а також окремих трас до існуючих об'єктів.

2.2.29. Перевірка відповідності прокладених трас інженерних мереж узгодженим проектам.

2.2.30. Видача довідок на виконавчі зйомки всіх видів інженерних мереж.

2.2.31. Зберігання планових матеріалів проектно-технічної документації з інженерних мереж узгоджених об'єктів будівництва.

2.2.32. Зберігання проектно-кошторисної і технічної документації, матеріалів, топогеодезичних досліджень.

2.2.33. Розробка містобудівної і проектно-планувальної документації.

2.2.34. Виконання науково-дослідних робіт у частині архітектури і містобудування.

2.2.35. Розробка техніко-економічних обґрунтувань та інвестиційних проектів.

2.2.36. Виконання функцій генерального розробника і проектувальника.

2.2.37. Виконання інших видів робіт та послуг, необхідних для забезпечення комплексності забудови і благоустрою міста.

2.2.38. Виконання ремонтних, господарських та інших видів робіт у будівлях і спорудах, що перебувають на балансі, в оренді Підприємства.

2.2.39. Розробка технічної документації із землеустрою для отримання документів, що посвідчують право на земельну ділянку, та для отримання земельної ділянки в користування або власність.

2.2.40. Кадастрова зйомка для складання планів землекористувань і землеволодінь.

2.2.41. Виконання робіт із коригування топографо-геодезичної зйомки.

2.2.42. Оновлення планово-картографічних матеріалів зйомок минулих років.

2.2.43. Виконання інших видів робіт та послуг, що сприяють управлінню містобудівним процесом, реалізації комплексної забудови, оздоблення та благоустрою міста.

2.2.44. Демонтаж, знесення самочинно збудованих об'єктів на підставі відповідних рішень та угод.

2.2.45. Виконання інших видів робіт та надання послуг, що сприяють управлінню процесами художнього оформлення, дизайну, реклами, комплексного благоустрою та озеленення м. Одеси з урахуванням сучасних архітектурних та містобудівних вимог.

2.2.46. Виконання робіт із перенесення документації з паперових носіїв у векторну цифрову форму.

2.2.47. Виконання науково-дослідних розробок у сфері містобудування, розроблення генеральних планів населених пунктів.

2.2.48. Виконання робіт з експериментального проектування житлових та громадських будинків, споруд і комплексів, благоустрою та дизайну міського середовища.

2.2.49. Технічна інвентаризація об'єктів нерухомого майна.

2.2.50. Технічна інвентаризація об'єктів та елементів благоустрою.

2.2.51. Землевпорядні та геодезичні роботи, зокрема складання проєктів землеустрою, створення нових і впорядкування існуючих землеволодінь та землекористувань, розробка технічної документації щодо земельних ділянок, інші види робіт із землевпорядкування.

2.2.52. Надання висновків щодо виділу та поділу об'єктів нерухомого майна, здійснення розрахунку ідеальних часток співвласників в об'єктах нерухомого майна.

2.2.53. Здійснення інших видів господарської діяльності.

2.3. Види діяльності, що потребують спеціального дозволу, здійснюються Підприємством за наявності відповідних дозволів (ліцензій, сертифікатів та інших документів дозвільного характеру).

### 3. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ

3.1. До виключної компетенції Засновника відноситься:

3.1.1. Затвердження статуту Підприємства, внесення до нього змін.

3.1.2. Прийняття рішення про припинення діяльності Підприємства.

3.1.3. Надання згоди про вступ Підприємства як засновника (учасника) до інших юридичних осіб.

3.1.4. Зміна розміру статутного капіталу Підприємства.

3.2. Розпорядженнями міського голови призначаються:

- директор Підприємства;

- Уповноважений орган для здійснення контролю за ефективністю діяльності підприємства.

3.3. Директор Підприємства відповідно до компетенції:

3.3.1. Подає на розгляд Засновнику або Уповноваженому органу проекти програм і планів, а також звіти про їх виконання.

3.3.2. Без доручення (довіреності) діє від імені Підприємства, представляє його інтереси у вітчизняних та іноземних підприємствах і організаціях, установах, органах влади і місцевого самоврядування.

3.3.3. Видає довіреності, відкриває у банківських (фінансових) установах рахунки.

3.3.4. Укладає контракти, договори, у тому числі трудові, видає накази, обов'язкові для всіх працівників Підприємства.

3.3.5. Приймає і звільняє працівників відповідно до штатного розпису.

3.3.6. Вживає заходів заохочення і накладає дисциплінарні стягнення на працівників Підприємства відповідно до чинного законодавства України та правил внутрішнього трудового розпорядку.

3.3.7. Вчиняє будь-які інші дії, необхідні для здійснення господарської діяльності Підприємства, за винятком тих, що відповідно до статуту повинні бути узгоджені із Засновником.

### 4. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Для здійснення господарської діяльності Підприємства створюється статутний капітал у розмірі 132 000 (сто тридцять дві) тисячі гривень.

4.2. Статутним капіталом Підприємства можуть бути будинки, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності, цінні папери, право користування землею, водою та іншими природними ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права (включаючи майнові права на об'єкти інтелектуальної власності), кошти, у тому числі в іноземній валюті.

4.3. Розмір статутного капіталу Підприємства може бути змінений за рішенням Засновника.

## 5. МАЙНО ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Майно Підприємства становлять виробничі і невиробничі фонди, а також цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі Підприємства.

5.2. Майно Підприємства перебуває у комунальній власності територіальної громади м. Одеси і закріплюється за ним на праві господарського відання.

5.3. Джерелами формування майна Підприємства є:

5.3.1. Грошові і матеріальні внески Засновника.

5.3.2. Доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності.

5.3.3. Кредити банків та інших кредиторів.

5.3.4. Майно, придбане Підприємством у встановленому законодавством України порядку.

5.3.5. Безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян.

5.3.6. Інші джерела, не заборонені чинним законодавством України.

5.4. Збитки, заподіяні Підприємству громадянами, юридичними особами і державними органами, відшкодовуються Підприємству у порядку, встановленому чинним законодавством України.

5.5. Майно Підприємства не може бути предметом безкоштовного використання, застави, внеском до статутного капіталу інших юридичних осіб, а також не може бути продано, передано або відчужено у будь-який спосіб без згоди Засновника.

5.6. Надання в оренду та списання майна Підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

## 6. ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ І ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Підприємство самостійно здійснює свою господарську діяльність на принципах господарського розрахунку, несе відповідальність за наслідки цієї діяльності перед Засновником.

Підприємство несе відповідальність, передбачену чинним законодавством України та укладеними договорами

6.2. Підприємство самостійно здійснює свою діяльність, визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на роботи (послуги), які воно реалізує, витрати, необхідні для забезпечення виробничого та соціального розвитку Підприємства.

6.3. Прибуток Підприємства, що залишається після покриття матеріальних витрат, витрат на оплату праці, сплату відсотків за кредитами банків, податків та інших обов'язкових платежів, після перерахування до бюджету Одеської міської територіальної громади частки, визначеної Засновником, залишається в розпорядженні Підприємства.

6.4. Підприємство надає послуги за тарифами, затвердженими директором Підприємства за погодженням з Уповноваженим органом та розрахованими відповідно до законодавства.

6.5. Підприємство здійснює оперативний і бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність.

6.6. Порядок ведення бухгалтерського обліку і статистичної звітності визначається чинним законодавством України.

## 7. ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ

7.1. Трудовий колектив Підприємства складають усі громадяни, які беруть участь своєю працею в його діяльності на основі трудового договору (контракту).

7.2. Трудові відносини Підприємства із членами трудового колективу будуються на основі трудового законодавства України.

Публічне акціонерне товариство «Київський БудПроект», зазвичай займається низкою видів діяльності, пов'язаних із будівництвом та інженерними проектами, а саме:

Архітектурне проектування: Розробка архітектурних планів і проектів для різних типів будівельних об'єктів.

Інженерні послуги: надання інженерної експертизи в таких сферах, як конструкційне, цивільне, електричне та механічне будівництво для забезпечення безпеки та функціональності проектів.

Будівництво та управління проектами: будівництво та управління житловими, комерційними та інфраструктурними проектами, забезпечення дотримання графіків, бюджетів і стандартів якості.

Ремонт і реставрація: участь у реконструкції, реставрації та реконструкції існуючих структур для підвищення їх функціональності або відновлення історичних будівель.

Планування та розвиток: участь у проектах міського планування та розвитку, співпраця з місцевою владою та зацікавленими сторонами для сприяння розвитку та покращенню міських територій.

Консультаційні послуги: надання консультаційних та дорадчих послуг, пов'язаних із будівництвом, плануванням проекту та техніко-економічним обґрунтуванням.

Але основним видом діяльності підприємства є проектування.

Проект починається із творчого задуму чи якоїсь ідеї щось практично втілити у життя. В загальних рисах будь-який проект це спочатку ідея чи

задум, а вже лише потім план для її реалізації та власне технічна чи практична реалізація плану.

Досить часто проект пов'язують із розв'язанням певної проблеми. Проект як проблема може обумовити таку ситуацію творчості, в якій дизайнер намагається віднайти новий нестандартний розв'язок, щоб отримати шанс натрапити на щось інше, що позбавлене усталених стереотипів чи загальноприйнятих правил. Тоді виконання проекту набуває фантастичних або незвичних форм та конструкцій

Отже, проект може розв'язувати певну проблему, практичне завдання, і власне зміст проблеми та відповідні завдання будуть визначати не лише можливі шляхи їхнього розв'язання, але й практичний результат, який одержують під час реалізації проекту.

Продуктом проектної діяльності може бути не лише створення матеріального продукту, а означення його у певній знаковій формі - у вигляді текстів, креслень, графіків, розрахунків, моделей у пам'яті ЕОМ і т.д.

Разом з тим результат проекту, наприклад, у конструкторській діяльності повинен бути обов'язково реалізованим у вигляді дослідного зразка, за допомогою якого уточнюються розрахунки, наведені у змісті проекту, конструктивно-технічні характеристики об'єкту проектування чи технічної системи.

. **Проект** (proect у перекладі з латинської означає «кинутий вперед задум») - це сукупність певних дій, документів, попередніх текстів, задум чи план на створення матеріального об'єкту, предмету, створення різного роду теоретичного продукту. Проект неможливо створити та реалізувати без творчої діяльності.

**Проект** - це обґрунтоване конструювання системи параметрів майбутнього об'єкта, процесу чи явища в єдності зі шляхами його досягнення.

Саме таке багатогранне тлумачення проекту відкриває широкі можливості для його використання в різних сферах наукових досліджень, виробництва і життєдіяльності людини.

Діяльність, під час якої обґрунтовується і розробляється проект, називається *проектуюванням*. Проектування як творча, інноваційна діяльність завжди націлена на створення якісно нового продукту, що має суттєве значення або для людини, або для суспільства.

Як свідчать вище наведені приклади, процес проектування, спрямований на одержання певного результату у заданий проміжок часу, і може бути реалізований за умов наявності певних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових). Тому невід'ємною умовою виконання проекту є наявність у його структурі бюджету, який відповідає видам запланованих робіт, використовуваних матеріалів, інструментів, термінам виконання.

Для досягнення мети проектування необхідне комплексне забезпечення умов для здійснення таких взаємопов'язаних цілей проектування:

- соціально-економічна ефективність;
- соціальна інтегрованість;
- соціально-організаційна керованість;
- суспільна активність.

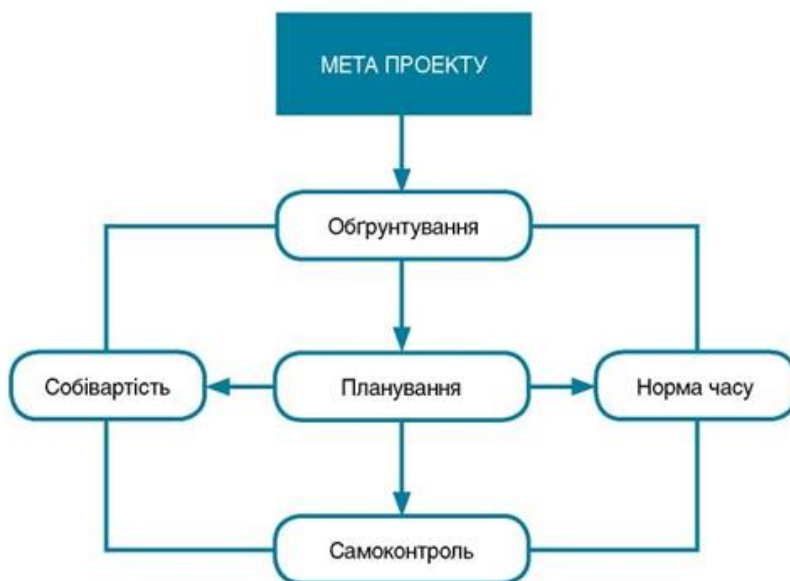
Основний зміст проектування полягає в обґрунтуванні сукупності засобів, що дозволяють розв'язати поставлені завдання та проблеми, досягти визначеної мети. Ці засоби фіксуються у двох формах: як система параметрів проектованого об'єкта та їх кількісних показників; як сукупність конкретних заходів, які забезпечують реалізацію проектованих показників та якісних характеристик майбутнього об'єкта.

Потрібно розмежовувати такі поняття як проектування і конструювання. Процес проектування включає в себе конструювання, яке полягає у розробці конструкції, детальної схеми виготовлення задуманого об'єкта і робочих креслень всіх деталей і окремих частин виробу. Проектування полягає не лише

у конструюванні, а й у плановій діяльності, обґрунтуванні такого плану та корекції одержаних результатів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що проектування - це діяльність, за якої матеріальні, фінансові та людські ресурси організовано новаторським шляхом для виконання унікальної роботи з обмеженнями у витратах та строках виконання, щоб досягти позитивних змін, визначених кількісними та якісними параметрами.

Здійснюючи таку організацію починають з мети проекту та безпосереднього обґрунтування власне проблеми чи ідеї, яку будуть реалізувати. Обґрунтування здійснюють на основі собівартості проекту та витрат часу для виконання відповідних робіт. Якщо ці показники є високими у фінансовому еквіваленті (проект занадто дорогий), то повертаються до мети та завдань з тим, щоб переглянути ідею чи творчий задум. Зв'язок між метою і основними параметрами проекту показано на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Зв'язок між метою, собівартістю та строками реалізації продукту. Джерело: [26]**

Для забезпечення проектування об'єкта будівництва замовник повинен надати генпроектувальнику (проектувальнику) вихідні дані на проектування. Основними складовими вихідних даних є:

- містобудівні умови та обмеження;
- технічні умови;
- завдання на проектування.

Завдання на проектування об'єктів будівництва складається з урахуванням вимог державних будівельних норм [ДБН А.2.2-3:2022 «Склад та зміст проектної документації на будівництво»](#) і затверджується замовником за погодженням із генпроектувальником (проектувальником). Для об'єктів нового будівництва, реконструкції та технічного переоснащення, фінансування яких буде здійснюватися за рахунок державних капітальних вкладень та/або кредитів (позик), залучених державою або під державні гарантії, завдання на проектування (коригування проекту) складається на підставі схваленого або відібраного в установленому законодавством порядку інвестиційного проекту, яким обґрунтовано доцільність такого будівництва. Завдання на проектування визначає обґрунтовані вимоги замовника до планувальних, архітектурних, інженерних і технологічних рішень об'єкта будівництва, його основних параметрів, вартості та організації його будівництва і складається з урахуванням технічних умов, містобудівних умов та обмежень (вимоги щодо створення доступності для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення зазначаються в завданні окремим пунктом).

У завданні на проектування можуть встановлюватися вимоги щодо обґрунтування використання імпортованих матеріалів, виробів, конструкцій та устаткування (з порівнянням технічних та цінових характеристик відповідних вітчизняних матеріально-технічних ресурсів).

Реставраційне завдання на розроблення науково-проектної документації складається з урахуванням вимог державних будівельних норм [ДБН А.2.2-14:2023 «Склад та зміст науково-проектної документації на реставрацію пам'яток архітектури та містобудування»](#). Укладення та виконання договорів на виконання проектних робіт здійснюються у порядку, встановленому

Загальними умовами укладення та виконання договорів підряду в капітальному будівництві, затвердженими постановою Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2005 року № 668.

Вибір генпроектувальника (проектувальника) для розроблення проектної документації об'єктів будівництва, що здійснюється із залученням бюджетних коштів, коштів державних і комунальних підприємств, установ та організацій, кредитів, наданих під державні гарантії, проводиться відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі».

Вартість будівництва об'єктів визначається відповідно до будівельних норм, державних стандартів і правил. Назва об'єкта будівництва за проектною документацією має відповідати завданню на проектування, не змінюватися на всіх стадіях проектування та відображати вид будівництва (нове будівництво, реконструкція, технічне переоснащення діючих підприємств, реставрація, капітальний ремонт) та його місце розташування.

Проектна документація на будівництво об'єктів розробляється з урахуванням вимог містобудівної документації, вихідних даних на проектування та дотриманням вимог законодавства, будівельних норм, нормативно-правових актів з охорони праці, державних стандартів і правил, у тому числі вимог доступності для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення (вимоги щодо створення доступності для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення зазначаються в проектній документації окремим розділом).

Проектна документація, у складі якої відповідно до завдання на проектування можуть бути передбачені черги та пускові комплекси, розробляється на об'єкт будівництва в цілому. Проектна документація стадії «Проект» або «Робочий проект» може розроблятися на окрему чергу та бути затвердженою у встановленому порядку, якщо зазначене передбачено завданням на проектування та знайшло відображення у схваленій у встановленому порядку попередній стадії проектування: техніко-економічне

обґрунтування (далі - стадія ТЕО), техніко-економічний розрахунок (далі - стадія ТЕР) або «Ескізний проект» (далі - стадія ЕП).

Склад та зміст проектної документації об'єктів будівництва на всіх стадіях проектування визначаються згідно з будівельними нормами і мають бути достатніми для оцінки проектних рішень та їх реалізації. Генпроектувальник (проектувальник) і замовник визначають клас наслідків (відповідальності) об'єкта (об'єктів, що входять до складу комплексу (будови)), на підставі якого встановлюється кількість стадій проектування. Клас наслідків (відповідальності) визначається відповідно до вимог будівельних норм, стандартів, нормативних документів і правил, затверджених згідно із законодавством.

Для об'єктів, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів з незначними наслідками (СС1), а також комплексів (будов), до яких входять лише об'єкти з незначними наслідками (СС1), проектування здійснюється:

- в одну стадію - стадія робочий проект (далі - стадія РП);
- у дві стадії - для об'єктів невиробничого призначення - стадія ЕП, а для об'єктів виробничого призначення та лінійних об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури - стадія ТЕР та для обох - стадія РП;

Для об'єктів, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів із середніми наслідками (СС2), за рішенням замовника проектування може здійснюватися в дві або три стадії: При двостадійному проектуванні:

- стадія проект (далі - стадія П);
- стадія робоча документація (далі - стадія Р);

При тристадійному проектуванні: для об'єктів невиробничого призначення

- стадія ЕП або за відповідним обґрунтованим рішенням замовника стадія ТЕО, а для об'єктів виробничого призначення та лінійних об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури - стадія ТЕО.

## 2.2. SWOT аналіз діяльності підприємства

Проведемо аналіз сильних та слабких сторін підприємства.

Для досягнення поставленої мети роботи застосуємо SWOT аналіз діяльності ПАТ «Київський Будпроект».

SWOT-аналіз — це інструмент стратегічного планування, який використовується для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз бізнесу або проекту. Він надає структуровану структуру для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на успіх або ефективність організації. Абревіатура "SWOT" означає:

Сильні сторони – це внутрішні фактори, які дають бізнесу або проекту конкурентну перевагу. Сильні сторони можуть включати унікальні можливості, ресурси, досвід, позицію на ринку, репутацію бренду або будь-які інші позитивні атрибути, які відрізняють компанію від її конкурентів.

Слабкі сторони – це внутрішні фактори, які ставлять бізнес або проект у невідгдане становище або обмежують його потенціал. Слабкі сторони можуть охоплювати сфери, де суб'єкту не вистачає ресурсів, навичок, інфраструктури або стикається з проблемами. Виявлення слабких місць допомагає зрозуміти сфери, які потребують покращення або стратегії пом'якшення.

Можливості стосуються зовнішніх факторів або ринкових умов, які можуть бути сприятливими для бізнесу чи проекту. Це можуть бути нові тенденції, невикористані сегменти ринку, технологічний прогрес, зміни в нормативних актах або будь-які інші обставини, які можуть створити перспективи зростання або конкурентні переваги.

*Загрози* – це зовнішні фактори, які потенційно можуть зашкодити або перешкодити успіху бізнесу чи проекту. Це може включати конкуренцію, економічні коливання, нормативні зміни, технологічні збої або будь-які інші виклики, які становлять ризики для операцій або позиції суб'єкта господарювання на ринку.

Проводячи SWOT-аналіз, організації можуть отримати всебічне розуміння свого поточного стану, оцінити свою конкурентну позицію та визначити сфери для вдосконалення або потенційні можливості для використання. Цей аналіз допомагає у прийнятті стратегічних рішень, встановленні цілей і розробці планів дій, які відповідають сильним сторонам і можливостям організації, одночасно усуваючи слабкі сторони та пом'якшуючи загрози.

*Сильні сторони підприємства:*

Компетентність і досвід: сильне проектне підприємство, яке має команду професіоналів із великими знаннями, навичками та досвідом у будівельній галузі. Цей досвід дозволяє їм ефективно виконувати складні проекти, надавати інноваційні рішення та забезпечувати високоякісні результати.

Послужний список і репутація: Репутація проектного підприємства має вирішальне значення на ринку. Компанія є підтверджену історію успішних проектів і задоволених клієнтів. Позитивні відгуки та повторні пропозиції клієнтів і хороша репутація в галузі сприяють міцності підприємства.

Ресурси та можливості: проектне підприємство має доступ до широкого спектру ресурсів, включаючи бази даних виконаних проектів, інколи унікальних, сучасне обладнання та кваліфіковану робочу силу. Достатні ресурси та можливості дозволяють ПАТ «Київбудпроект» ефективно виконувати проекти та відповідати очікуванням клієнтів.

Міцні стосунки та мережі: Побудова та підтримка міцних стосунків із клієнтами, постачальниками, субпідрядниками та іншими зацікавленими сторонами є важливими для успіху в будівельній галузі. Проектне підприємство з сильною ринковою позицією має налагоджені мережі та партнерства з постачальниками, замовниками, будівельними компаніями та проектувальниками, необхідні для вирішення широкого кола завдань, які покращують їх здатність виконувати проекти вчасно та в межах бюджету.

Адаптивність та інновації: здатність пристосовуватися до мінливих ринкових умов і сприймати інновації є сильною стороною будь-якого проектного підприємства. Компанія на київському ринку демонструє гнучкість, можливості застосовувати нові технології та методології та постійно вдосконалює свої процеси, щоб випереджати конкурентів.

Відповідність стандартам якості: проектне підприємство надає пріоритет відповідності галузевим нормам і стандартам якості. Забезпечуючи дотримання правил безпеки, екологічних стандартів і заходів контролю якості, компанія може надавати надійні та надійні послуги клієнтам.

*Слабкі сторони* проектного підприємства включають:

Фінансові обмеження. Недостатні фінансові ресурси або труднощі з доступом до капіталу можуть обмежити здатність проектного підприємства виконувати більші проекти або інвестувати в необхідне обладнання та технології.

Відсутність масштабованості: проектне підприємство має проблеми з масштабованістю, особливо обмежені можливості для виконання кількох проектів одночасно або розширення своєї діяльності для задоволення зростаючого попиту.

Обмежена присутність на ринку: слабкість може виникнути, якщо проектне підприємство має обмежену видимість на ринку Києва. Через це може бути складно конкурувати з більш медійно розкрученими та залучати нових клієнтів. Підприємству обов'язково потрібно бути гідно представленим у медіапросторі, мати якісний сайт, приймати участь у багатьох інформаційних подіях у будівельній галузі та залучати інструменти інтернет-маркетингу у власну діяльність.

Погане управління ризиками: погані практики управління ризиками, такі як неадекватне планування на випадок надзвичайних ситуацій або недостатнє страхове покриття, можуть наразити підприємство на фінансові втрати або затримки в реалізації проекту. Особливо це відчувається під час

війни, коли ризики для будь-якого підприємства постійно змінюються і зростають.

Нестача робочої сили: нестача молоді кваліфікованої робочої сили та труднощі із залученням і утриманням кваліфікованих фахівців, які є випускниками вишів можуть у стратегійній перспективі вплинути на спроможність і ефективність проектного підприємства, потенційно призводячи втрат у майбутньому.

Залежність від субпідрядників: залежність від субпідрядників для виконання спеціалізованих завдань або послуг може стати слабкою стороною, якщо виникають проблеми з координацією роботи субпідрядників або забезпеченням їхньої надійності та якості роботи.

*Можливості.* Загалом, проектні підприємства, що працюють у київському регіоні, що постраждав від війни, стикаються з унікальними проблемами та невизначеністю подальшої діяльності, але саме така ситуація викликає і унікальні можливості для них. Можливості проектного підприємства на ринку Києва під час війни залежатимуть від кількох факторів:

Безпека та стабільність: Ситуація з безпекою під час війни може значно вплинути на можливості проектних підприємств. Якщо конфлікт безпосередньо торкнеться Києва чи прилеглих територій, це може призвести до збоїв, занепокоєння безпекою та запинки будівельних проектів. Також підприємству потрібно буде здійснити релокацію, яка є значно легшою для проектних підприємств, чим для будівельних, оскільки будівельні підприємства територіально прив'язані до об'єктів, але все-рівно є дуже болючою і пов'язана із фінансовими та іншими втратами. Але при цьому виникають можливості в пошуку нових ринкув збуту, розширення не тільки географічних мех, але і областей власної діяльності, диверсифікації та пошуку нових видів робіт і послуг.

Урядова підтримка та ініціативи: реакція та підтримка уряду під час війни можуть вплинути на можливості проектних підприємств. Урядові

ініціативи, стимули або плани розвитку інфраструктури, спрямовані на післявоєнну реконструкцію та відновлення, можуть створити можливості для будівельних проектів. При цьому вже зараз реалізується багато проектів відновлення зруйнованих територій, окремих об'єктів або цілих комплексів, де підприємство може показати свій унікальний досвід роботи.

**Економічний вплив:** Війна може серйозно вплинути на економіку, включно з будівельною галуззю. Такі фактори, як інфляція, коливання курсу валют, порушення ланцюжків поставок і скорочення інвестицій, можуть вплинути на фінансову життєздатність проектів і загальні ринкові умови. Зараз український уряд успішно справляється з ситуацією, що надає додаткові можливості проектним підприємствам працювати у сприятливому макроекономічному середовищі без дії великих коливань на валютному ринку, гепрінфляції та інших шоків для економіки подій. Тобто війна суттєво зменшивши можливості, не зупинила економічну діяльність, що є можливістю для підприємства.

**Попит і тип проекту:** Попит на будівельні проекти під час війни може змінюватися залежно від конкретних потреб і пріоритетів регіону. Можуть виникнути зусилля з реконструкції, ремонту інфраструктури або гуманітарні проекти, тоді як інші типи проектів, наприклад розкішні забудови або несуттєві для відновлення інфраструктури будівництва, можуть мати знижений попит. Досвід підприємства в реалізації технологічно складних проектів може надати можливості розвитку навіть під час війни.

**Міжнародна підтримка та інвестиції:** Міжнародна допомога та інвестиції можуть зіграти певну роль у розвитку можливостей проектних підприємств під час війни. Міжнародні організації, уряди чи донори можуть фінансувати проекти реконструкції або підтримувати ініціативи зі стабілізації та відбудови регіону.

Важливо визнати, що вплив війни на ринок є складним, і можливості для проектного підприємства в такі часи можуть бути дуже різними.

Війна є загрозою для усієї економіки, зокрема для проектних підприємств, що працюють на київському ринку, то загрози включають:

**Ризики безпеці:** під час війни чи конфлікту ситуація з безпекою може бути нестабільною та непередбачуваною. Можуть існувати загрози безпеці персоналу, обладнання та будівельних майданчиків. Підвищений ризик насильства, шкоди або руйнування може створити значні проблеми для експлуатації та завершення будівельних проектів.

**Порушення ланцюгів поставок:** війна може порушити ланцюги поставок, що призведе до дефіциту будівельних матеріалів, обладнання та ресурсів. Можуть бути порушені транспортні маршрути, що ускладнить закупівлю необхідних матеріалів і спричинить затримки або збільшення витрат для проектних підприємств.

**Фінансова нестабільність:** війна призводить до економічної нестабільності, валютних коливань і скорочення інвестицій. Фінансові обмеження, обмежений доступ до капіталу та збільшення витрат через інфляцію можуть загрожувати фінансовій життєздатності проектів і загальній прибутковості проектних підприємств.

**Невизначене правове та регуляторне середовище:** під час війни правове та нормативне середовище може стати невизначеним або нестабільним. Зміни в нормах, дозволах або урядовій політиці можуть вплинути на поточні проекти, призводячи до затримок або ускладнень для проектних підприємств.

**Пошкодження інфраструктури:** інфраструктура може бути прямою ціллю або супутньою шкодою під час конфліктів, що призводить до руйнування або значної шкоди. Це може порушити поточні проекти, збільшити витрати та створити ризик для безпеки проектних підприємств.

**Зменшення ринкового попиту:** під час війни чи конфлікту ринковий попит на певні типи проектів може зменшитися. Невизначеність, економічні труднощі та перерви в бізнес-діяльності можуть призвести до занепаду

будівельних проектів, особливо тих, що вважаються неосновними або розкішними.

Політичні та геополітичні чинники: війна можуть включати політичну та геополітичну динаміку, яка може вплинути на бізнес-середовище. Зміни в уряді, міжнародні санкції або політична нестабільність можуть створити додаткові проблеми та невизначеність для проектних підприємств.

.В побудованій таблиці сильних та слабих сторін можливостей та загроз для ПАТ «Київський Будпроект» (табл. 2.1-2.2).

Таблиця 2.1

**Можливості та загрози і сильні та слабкі сторони малого бізнесу в період економічної кризи ПАТ «Київський Будпроект»**

Можливості	Загрози
1. Поява на рику праці більшої кількості кваліфікованих кадрів; 2. Можлива державна підтримка; 3. Зниження цін на обладнання для дослідження; 4. Пожвавлене залучення інновацій для проведення експериментально-розвідницьких робіт	1. Зниження платоспроможного попиту; 2. Більш жорстка конкуренція; 3. Перевищення пропозиції над попитом; 4. Вірогідність поглинання компанією з більш вагомою долею ринку.
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Можливість зменшення орендної плати та придбання нерухомого майна за нижчою ціною; 2. Зниження рівня оплати праці; 3. Підвищення якості праці та мотивації персоналу; 4. Спрощена система управління, швидке прийняття рішення; 5. Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації.	1. Залежність від економічної ситуації країни; 2. Зменшення обігових коштів; 3. Складність росту та пошуку клієнтів для послуг дослідження; 5. У штаті тільки 12 чол. 6. Відсутність можливості чіткої побудови стратегії ПАТ на довгострокову перспективу; 7. Узький спектр послуг підприємства

Таблиця 2.2

## Співвідношення сильних та слабих сторін з можливостями та загрозами ПАТ «Київський Будпроект»

№	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <p>1. <sup>○○○</sup>Спрощена система управління, швидке прийняття рішень. ¶</p> <p>2. <sup>○○○</sup>Можливість зменшення орендної плати та ціни придбання нерухомого майна. ¶</p> <p>3. Великий досвід експериментальних досліджень ¶</p> <p>4. Перерозподіл попиту з дорогих проектів дослідження на більш дешеві. ¶</p> <p>○</p>	<p>1. +Поява на ринку праці кваліфікованих кадрів. ¶</p> <p>2. +Закріплення на закордонному ринку. ¶</p> <p>3. +Зниження цін на обладнання для дослідження. ¶</p> <p>4. +Пом'якшене залучення інновацій. ¶</p> <p>5. +Можлива державна підтримка. ○</p> <p>1. Як скористатися ринковими можливостями, використовуючи сильні сторони підприємства? ¶</p> <p>○ <sup>○○○</sup>Технічні, технологічні, економічні, організаційні заходи зі зміцнення позицій на ринку. ¶</p> <p>- <sup>○○○</sup>Пошук нових клієнтів та об'єктів для дослідження.</p> <p>- <sup>○○</sup>Досвід у дослідження має велику перевагу та незмінних клієнтів ¶</p> <p>- <sup>○</sup>Слідкувати за зміною попиту та задовольняти потреби клієнтів. ○</p>	<p>1. <sup>○○</sup>Зниження платоспроможного попиту. ¶</p> <p>2. <sup>○</sup>Більш жорстка конкуренція. ¶</p> <p>3. <sup>○</sup>Перевищення пропозиції над попитом. ¶</p> <p>4. <sup>○○</sup>Вірогідність поглинання ¶</p> <p>5. Нестабільність курсу гривні. ○</p> <p>2. За рахунок яких сильних сторін можна вилучити існуючі загрози? ¶</p> <p>○ Відмовитися від реалізації чи виробництва нерентабельних робіт, створити додатковий сервіс та пропозицію. ¶</p> <p>- Перерозподіл обов'язків власного персоналу, орієнтація на кінцевого споживача. ¶</p> <p>- Максимальне збереження власних обігових коштів. ○</p>

СЛАБКІ СТОРОНИ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від економічної ситуації країни, та інвесторів</li> <li>2. Зменшення обігових коштів;</li> <li>3. Складність росту та пошуку клієнтів для послуг дослідження;</li> <li>5. У штаті тільки 2 чол</li> <li>6. Відсутність можливості чіткої побудови стратегії ПАТ на довгострокову перспективу;</li> <li>7. Узький спектр послуг підприємства</li> </ol>	<p>3. Які слабкі сторони підприємства можуть завадити використанню можливостей?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вплив інвесторів та використання тільки коштів які прийшли зі сторони</li> <li>- Відсутність стратегії розвитку</li> <li>- Нестача коштів для залучення інноваційних проектів.</li> </ul>	<p>4. Яких загроз, посилених слабкими сторонами підприємства слід стеретися більш за все?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення впливу інвесторів та додаткового фінансування, шляхом пошуку нових прибуткових експериментальних проектів</li> <li>- Навчання існуючого персоналу технологій пошуку та утримання клієнтів</li> <li>- Відсутність можливості побудови чіткої стратегії може посилити процес нагромадження товарів.</li> </ul>

### **2.3. Ділова репутація як основа формування економічного потенціалу ПАТ «Київбудпроект» .**

Серед сильних сторін підприємства є позитивна ділова репутація. Позитивна ділова репутація може мати значний вплив на економічний потенціал ПАТ «Київбудпроект» . Є кілька способів, якими позитивна ділова репутація може вплинути на зростання економічного потенціалу:

Залучення та утримання клієнтів: позитивна репутація підвищує здатність ПАТ «Київбудпроект» залучати та утримувати клієнтів. Якщо компанія має репутацію ПАТ «Київбудпроект» , яка надає високоякісні продукти чи послуги, чудове обслуговування клієнтів і дотримується етичних правил, вона створює довіру та авторитет у цільовій аудиторії. Задоволені клієнти, швидше за все, стануть постійними клієнтами та рекомендуватимуть бізнес іншим, що призведе до збільшення продажів і прибутку.

Конкурентна перевага: Позитивна репутація може відрізнити компанію від її конкурентів. Коли клієнти сприймають компанію як надійну, надійну та авторитетну, вони більш схильні вибирати її продукти чи послуги, а не альтернативи. Ця конкурентна перевага може призвести до збільшення частки ринку, підвищення лояльності клієнтів і підвищення прибутковості.

Наймання та утримання співробітників: позитивна ділова репутація може залучити найкращі таланти та утримати кваліфікованих працівників. ПАТ «Київбудпроект» з хорошою репутацією розглядаються як бажані місця для роботи, що пропонують можливості для зростання, позитивне робоче середовище та сильні етичні цінності. Це дозволяє підприємствам залучати талановитих людей, які можуть сприяти інноваціям, продуктивності та загальному успіху бізнесу.

Відносини з постачальниками та партнерами: Позитивна репутація також може сприяти відносинам ПАТ «Київбудпроект» з постачальниками та діловими партнерами. Постачальники та партнери, швидше за все, віддадуть перевагу співпраці з компаніями, відомими своєю чесністю, надійністю та

професіоналізмом. Це може призвести до сприятливих умов, кращого доступу до ресурсів і можливостей співпраці, збільшуючи економічний потенціал ПАТ «Київбудпроект» .

Довіра інвесторів і доступ до капіталу: позитивна репутація може викликати довіру інвесторів і покращити доступ ПАТ «Київбудпроект» до капіталу. Інвесторів більше приваблюють ПАТ «Київбудпроект» з міцною репутацією, яка забезпечує послідовні фінансові показники, етичні практики та прозору звітність. Це може призвести до збільшення інвестиційних можливостей, легшого доступу до фінансування та міцнішого фінансового становища.

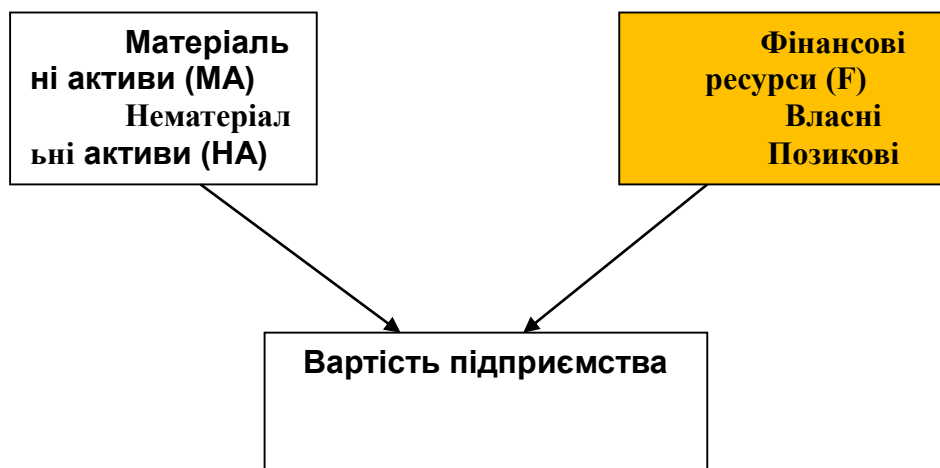
Зменшення ризику: позитивна репутація може служити буфером під час кризи чи невизначеності. Коли компанія стикається з проблемами або негативними подіями, добре сформована позитивна репутація може допомогти пом'якшити негативний вплив. Зацікавлені сторони, швидше за все, висловлять сумніви щодо бізнесу, підтримають його зусилля з відновлення та вірять, що компанія вживе відповідних заходів для вирішення ситуації.

Таким чином, позитивна ділова репутація сприяє залученню та утриманню клієнтів, забезпечує конкурентну перевагу, сприяє найму та утриманню співробітників, зміцнює відносини з постачальниками та партнерами, викликає довіру інвесторів і допомагає зменшити ризики. Ці фактори разом сприяють економічному потенціалу бізнесу, сприяючи зростанню, прибутковості та довгостроковому успіху.

Тобто позитивна ділова репутація підприємства на ринку може змінити його вартість при оцінюванні і продажу, залучити нових клієнтів та інвесторів та позитивно впливати на економічний потенціал. Встановлювати нові позитивні та вигідні ділові зв'язки, легко отримувати нові контракти та вигравати у тендерах або легко залучати позикові кошти на сприятливих умовах, навіть кращин, ніж ринкові

Позитивна ділова репутація та вдало створений імідж позитивно впливають на забезпечення конкурентних переваг ПАТ «Київбудпроект», можливість отримувати додатковий дохід (гудвіл).

Тобто в основі збільшення вартості ПАТ «Київбудпроект», формування її позитивного іміджу повинна лежати саме ділова репутація.



**Рис. 2.4. Вплив економічного потенціалу підприємства на його вартість експериментально – дослідницької ПАТ «Київбудпроект» ПАТ «Київський Будпроект»**

## **2.2. Аналіз фінансового стану ПАТ «Київський Будпроект»**

Аналіз фінансового стану ПАТ «Київський Будпроект» станом на 31.12.2022 року.

Джерелами визначення показників фінансового стану були:

- 1) баланси станом на 31 грудня 2022 року та 30 березня 2023 року;
- 2) звіти про фінансові результати за 2022 рік та за 30 березня 2023 року;

Аналіз фінансового стану проектного підприємства важливий з кількох причин:

Оцінка ефективності: аналізуючи фінансовий стан, ви можете оцінити фінансову ефективність проектного підприємства. Це допомагає оцінити, чи підприємство досягає своїх фінансових цілей, досягає прибутковості та

генерує позитивний прибуток від інвестицій. Цей аналіз дає змогу зрозуміти загальний стан і ефективність діяльності підприємства.

Прийняття рішень: фінансовий аналіз допомагає приймати обґрунтовані рішення. Він надає ключові фінансові показники та показники, які допомагають оцінювати різні варіанти, такі як інвестиційні можливості, плани розширення, визначення пріоритетів проектів або заходи щодо скорочення витрат. Розуміючи фінансові наслідки рішень, ви можете зробити більш ефективний вибір для підтримки цілей підприємства.

Оцінка ризиків: Фінансовий аналіз допомагає виявити та оцінити ризики, пов'язані з підприємством проекту. Це дає змогу оцінити такі фактори, як стабільність грошових потоків, рівень боргу, ліквідність і прибутковість. Розуміючи фінансові ризики, ви можете запровадити відповідні стратегії зменшення ризиків і забезпечити фінансову стійкість підприємства.

Планування та прогнозування: Аналіз фінансового стану дозволяє ефективно планувати та прогнозувати. Це допомагає встановлювати реалістичні фінансові цілі, складати бюджети та прогнозувати майбутні фінансові результати. Аналізуючи історичні фінансові дані та тенденції, ви можете робити точніші прогнози та створювати стратегічні плани для досягнення фінансових цілей підприємства.

Комунікація із зацікавленими сторонами: фінансовий аналіз надає цінну інформацію для спілкування із зацікавленими сторонами, такими як інвестори, кредитори та акціонери. Він дає змогу чітко та лаконічно представити фінансовий стан, результати та перспективи підприємства. Ефективна комунікація, заснована на фінансовому аналізі, може підвищити довіру та підтримку зацікавлених сторін.

Відповідність і звітність: фінансовий аналіз забезпечує дотримання стандартів бухгалтерського обліку та нормативних вимог. Це допомагає підготувати точні фінансові звіти, податкові декларації та інші фінансові звіти, необхідні для відповідності нормативним вимогам. Аналіз фінансового стану

допомагає виявити будь-які потенційні проблеми або розбіжності, які необхідно вирішити, щоб підтримувати відповідність.

Бенчмаркінг і порівняння. Фінансовий аналіз дає змогу проводити порівняння та порівняння з аналогами в галузі чи конкурентами. Він дозволяє оцінити фінансові показники підприємства щодо галузевих стандартів і визначити напрямки для покращення. Цей аналіз дає зрозуміти конкурентоспроможність підприємства та допомагає встановити реалістичні фінансові цілі.

Таким чином, аналіз фінансового стану проектного підприємства надає важливу інформацію для оцінки ефективності, прийняття рішень, оцінки ризиків, планування та прогнозування, спілкування із зацікавленими сторонами, відповідності та порівняльного аналізу. Він відіграє життєво важливу роль у розумінні фінансового стану та потенціалу підприємства та підтримує ефективне фінансове управління та прийняття стратегічних рішень. Для початку розглянемо аналіз динаміки та структури балансу ПАТ «Київський Будпроект» в динаміці за 2020-2022рр.в таблиці 2.3-2.4.

Таблиця 2.3

## Горизонтальний аналіз балансу ПАТ «Київський Будпроект»

Актив			Відхилення, тис. грн.	ення, % 4(3/1*100)
	2022	2023		
A	1	2	3-(2-1)	
<b>I. Необоротні активи:</b>	9	9	9	9
Нематеріальні активи:	6	6	0	0
первісна вартість	34	34	0	0
накопичена амортизація	28	28	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	125	125	0	0
Основні засоби:	1744	1740	-4	-0,23
первісна вартість	2127	2127	0	
знос	383	387	4	1,04
<b>Всього за I розділом</b>	<b>1875</b>	<b>1871</b>	<b>-4</b>	<b>-0,21</b>
<b>II. Оборотні активи</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Запаси				
Дебіторська заборг. за товари, роботи, послуги:	80	80	0	0
з бюджетом	4	4	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:	52	4	48	92,31
Інші оборотні активи	836	836	0	0,00
<b>Усього за розділом II</b>	<b>994</b>	<b>946</b>	<b>48</b>	<b>4,83</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
<b>Баланс</b>	<b>2869</b>	<b>2817</b>	<b>52</b>	<b>1,81</b>
Пасив	рік		рік	Відхилення, % 4(3/2*100)
	2022	2023		
P	1	2	3	

Продовження таблиці 2.5				
<b>I. Власний капітал</b>	□	□	□	□
Зареєстрований (пайовий) капітал	4979□	4979□	0□	0□
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-2713□	-2713□	0□	0□
Неоплачений капітал	(1027)□	(1027)□	0□	0□
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1239□</b>	<b>1239□</b>	<b>0□</b>	<b>0□</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	□	□	□	□
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	□	□	□	□
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	□	□	□	□
за одержаними авансами	-52□	-3,82□	-52□	-3,82□
за розрахунками з учасниками	1□	1□	0□	0□
інші поточні зобов'язання	269□	269□	0□	0□
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1630□</b>	<b>1578□</b>	<b>52□</b>	<b>3,19□</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	□	□	□	□
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	□	□	0□	□
<b>Баланс</b>	<b>2869□</b>	<b>2817□</b>	<b>52□</b>	<b>1,81□</b>

Виходячи з даних горизонтального аналізу, видно, що у фінансовій звітності проектного підприємства відбулися певні зміни. Основні засоби зменшилися на 4000 грн., що становить зменшення в активі балансу на 0,23%. Так само зменшилися оборотні активи на 48 тис. грн., що становить зменшення на 4,83%.

Помітні зміни можна спостерігати в стані готівки протягом року. Спочатку залишок в касі становив 52 тис. грн., але до кінця року він зменшився до 4 тис. грн. Це свідчить про значне зменшення готівки на 48 тис. грн., що становить суттєве зменшення на 92,31%.

Переходячи до пасиву балансу, варто зазначити, що статутний капітал залишився стабільним і становить 4 979 тис. грн. Змін резервного капіталу не було.

Поточні зобов'язання також зазнали певних змін. Поточні зобов'язання на початок року становили 1630 тис. грн., на кінець року зменшилися до 1578 тис. грн., тобто на 52 тис. грн. (3,19%). Проте важливо зазначити, що відбулося збільшення інших поточних зобов'язань на 212,5 тис. грн (64,19%). Це

збільшення можна пояснити зменшенням поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями, зокрема за отриманими авансами.

Таким чином, горизонтальний аналіз фінансових даних висвітлює різні зміни в активах і пасивах проектного підприємства. Помітними змінами є зменшення основних засобів та оборотних активів, значне зменшення грошових коштів, стабільний статутний капітал, зменшення поточних зобов'язань та збільшення інших поточних зобов'язань за рахунок зміни поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями.

Таблиця 2.4

**Вертикальний аналіз балансу ПАТ «Київський Будпроект»**

Актив	рік		Питома вага, %		Відхилення, %
	2022	2023	на поч. року	на кін. року	
А	1	2	3(1*100/Б)	4(2*100/Б)	5(4-3)
<b>I. Необоротні активи</b>	%	%	%	%	%
Нематеріальні активи	6	6	0,21	0,21	0,00
первісна вартість	34	34	1,19	1,21	0,02
накопичена амортизація	28	28	0,98	0,99	0,02
Незавершені капітальні інвестиції	125	125	4,36	4,44	0,08
Основні засоби	1744	1740	60,79	61,77	0,98
первісна вартість	2127	2127	13,35	13,74	0,39
знос	383	387	65,35	66,42	1,06
<b>Всього за I розділом</b>	<b>1875</b>	<b>1871</b>	<b>65,35</b>	<b>66,42</b>	<b>1,06</b>
<b>II. Оборотні активи</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>0,77</b>	<b>0,78</b>	<b>0,01</b>
Запаси	%	%	%	%	%
Дебіторська заборг. за товари, роботи, послуги	80	80	2,79	2,84	0,05
З бюджетом	4	4	0,14	0,14	0,00
Грошові кошти та їх еквіваленти	52	4	1,81	0,14	-1,67
в національній валюті	%	%	%	%	%
в іноземній валюті	%	%	%	%	%
Інші оборотні активи	836	836	29,14	29,68	0,54
<b>Усього за розділом II</b>	<b>994</b>	<b>946</b>	<b>34,65</b>	<b>33,58</b>	<b>-1,06</b>
<b>Баланс</b>	<b>2869</b>	<b>2817</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>х</b>

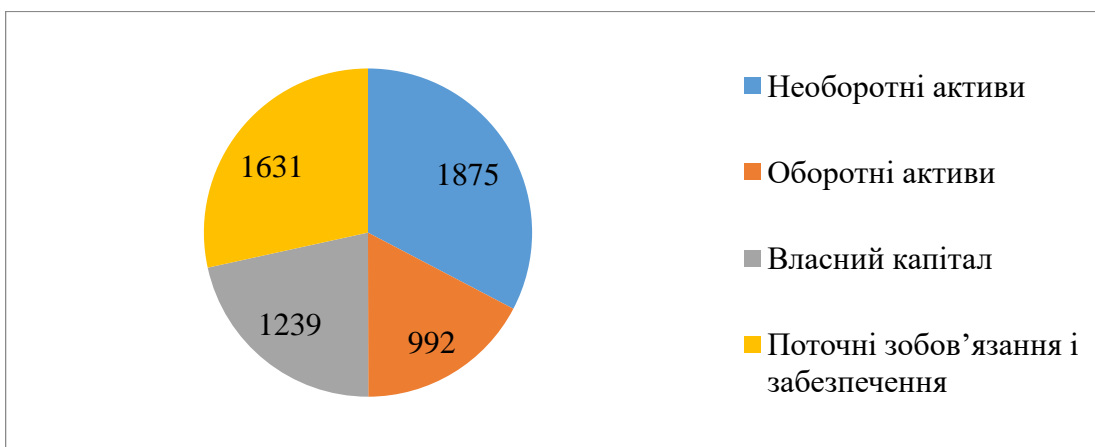
Продовження таблиці 2.6

Пасив	рік		рік		Відхилення, %
	2022	2023	2022	2023	
По	1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	4979	4979	173,54	176,75	3,20
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-2713	-2713	-94,56	-96,31	-1,75
Неоплачений капітал	-1027	-1027	-35,80	-36,46	-0,66
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1239</b>	<b>1239</b>	<b>43,19</b>	<b>43,98</b>	<b>0,80</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями					
за одержаними авансами	1360	1308	47,40	46,43	-0,97
за розрахунками з учасниками	1	1	0,03	0,04	0,00
інші поточні зобов'язання	269	269	9,38	9,55	0,17
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1630</b>	<b>1578</b>	<b>56,81</b>	<b>56,02</b>	<b>-0,80</b>
<b>Баланс</b>	<b>2869</b>	<b>2817</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>

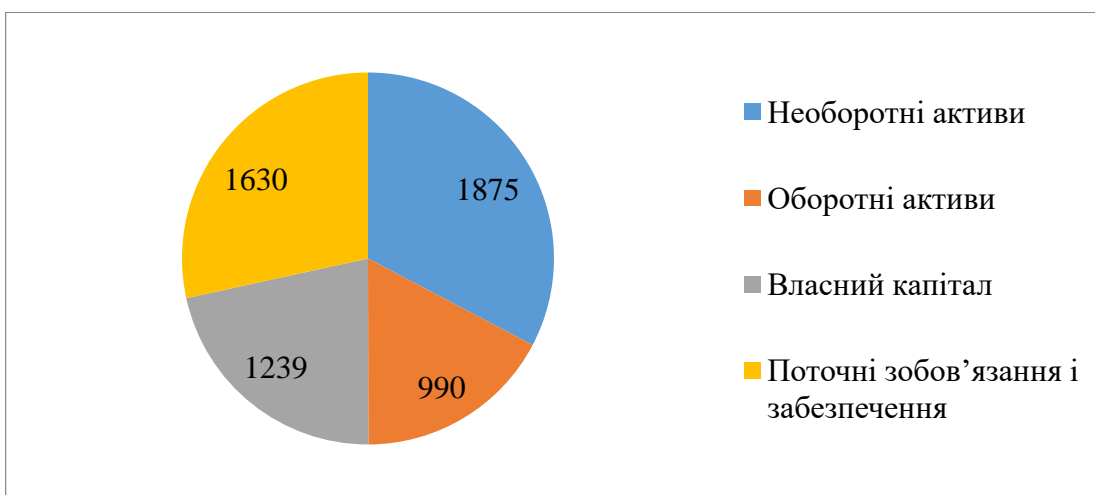
На підставі інформації, представленої в таблиці 2.4, можна зробити наступні висновки щодо структури загального балансу. На початок року основні засоби становили 60,79% загальної суми балансу, а на кінець року їх частка зросла до 61,77%. Це свідчить про незначне збільшення питомої ваги основних засобів на 0,98%.

За іншими оборотними активами їх питома вага в структурі балансу на початок звітної періоду становила 29,14%. На кінець звітної періоду ця частка зросла до 29,68%. Це свідчить про зростання питомої ваги інших оборотних активів на 0,54%. У пасиві балансу питома вага поточних зобов'язань у загальному обсязі зменшилася на 0,80%. На початок року він становив 56,81%, а на кінець року знизився до 56,02%.

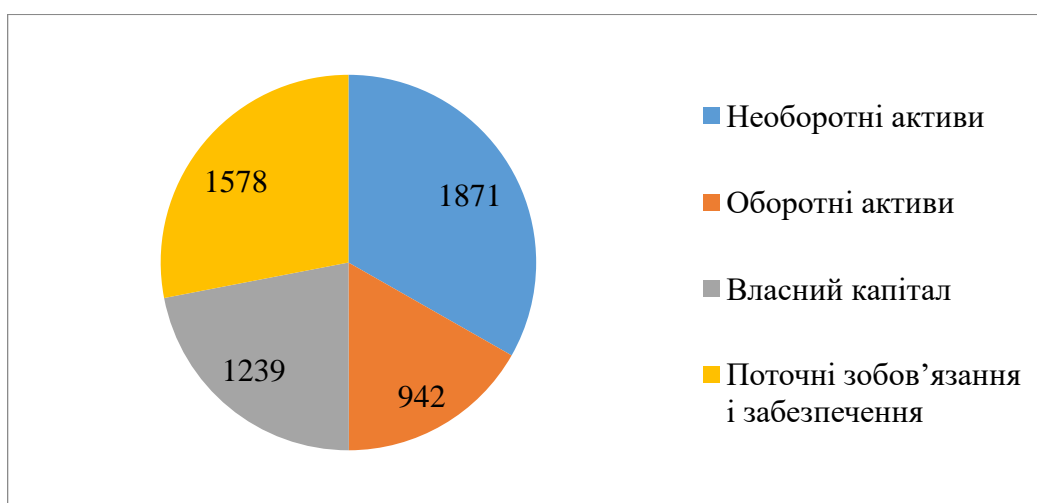
Для детальнішого вивчення структури балансу ПАТ «Київський будпроект» за трирічний період розглянемо графічне зображення на рисунках 2.5-2.7.



**Рис.2.5. Структура балансу ПАТ «Київський Будпроект» за 2022рік.**



**Рис.2.6. Структура балансу ПАТ «Київський Будпроект» за 2023рік.**



**Рис.2.7. Структура балансу ПАТ «Київський Будпроект» за 2022рік.**

Далі розглянемо структуру основних засобів ПАТ «Київський Будпроект» за 2022 рік

Таблиця 2.5

**Структуру основних засобів ПАТ «Київський Будпроект» за 2022 рік**

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, усього (тис. грн.)		II
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	
<b>I. Виробничого призначення</b>	1757	1757	1757	1757	II
будівлі та споруди	1719,8	1719,8	1719,8	1719,8	II
машина та обладнання	0	0	0	0	II
транспортні засоби	9,2	9,2	9,2	9,2	II
земельні ділянки	0	0	0	0	II
інше	28	28	28	28	II
<b>2. Невиробничого призначення</b>	0	0	0	0	II
будівлі та споруди	0	0	0	0	II
машина та обладнання	0	0	0	0	II
транспортні засоби	0	0	0	0	II
земельні ділянки	0	0	0	0	II
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	II
інше	0	0	0	0	II
<b>Усього</b>	<b>1757</b>	<b>1757</b>	<b>1757</b>	<b>1757</b>	<b>II</b>

Компанія дотримується стандартів бухгалтерського обліку, викладених у МСФЗ (IAS) 16 «Основні засоби». Протягом січня-грудня 2023 року амортизація основних засобів нараховувалася прямолінійним методом. Ліквідаційна вартість основних засобів визнається нульовою. Первісна вартість основних засобів становить 2159,0 тис. грн., вартістю частини майнового комплексу 1354,1 тис. грн. У 2023 році амортизація основних засобів не нараховувалась, усі активи підтримуються в належному стані. Термін користування цими активами є безстроковим.

Фінансовий стан означає здатність підприємства ефективно фінансувати свою діяльність. Він охоплює наявність необхідних фінансових ресурсів для безперебійного функціонування підприємства, їх раціональне та ефективне використання, платоспроможність та фінансову стійкість. У таблиці 2.6 наведені фактичні дані для розрахункових коефіцієнтів ПАТ «Київбудпроект» за 2020-2022 роки разом з їх відповідними нормативними значеннями.

Таблиця 2.6

**Аналіз фінансового стану підприємства.**

Показники	Норматив	2020р	2022р.	2023 р
Показники рівня платоспроможності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності.	від 0,1 до 0,2.	0,17	0,03	
Продовження таблиці 2.8				
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	Більше 1	0,61	0,61	0,60
Коефіцієнт швидкої ліквідності		0,05	0,08	0,05
Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності)	Більше 0,5	0,44	0,44	0,43
Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	Менше 1	1,30	1,30	1,30

За період з 1 січня 2020 року по 31 грудня 2022 року Товариство не отримувало прибутку. Станом на 31.12.2022 чисті активи Товариства

становлять 1 239 000 грн, що є нижчим від встановленого законом нормативу статутного капіталу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який вимірює здатність ПАТ «Київбудпроект» погасити свої борги, розраховується шляхом ділення грошових коштів та їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій на поточні зобов'язання. Станом на 31 грудня 2022 року цей коефіцієнт становить 0,00, що вказує на низьке значення, яке не відповідає стандартній вимозі. Це свідчить про те, що Компанія не в змозі швидко конвертувати свої активи в готівку.

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття), який являє собою відношення поточних активів до поточних зобов'язань, показує наявність ресурсів, які можуть бути використані для погашення поточних зобов'язань. Станом на 31.12.2022 цей коефіцієнт становить 0,60, що не відповідає нормативному значенню. Активи ПАТ «Київбудпроект» недостатньо ліквідні.

Коефіцієнт фінансової стійкості, розрахований діленням власного капіталу на загальну суму балансу, вказує на частку власного капіталу в загальній сумі залучених коштів Товариства. Станом на 31.12.2022 цей коефіцієнт становить 0,43, що є нижчим за нормативне значення та свідчить про фінансову залежність ПАТ «Київбудпроект» .

Коефіцієнт структури капіталу (фінансування), який являє собою відношення залучених коштів до власного капіталу та характеризує залежність ПАТ «Київбудпроект» від зовнішнього фінансування, станом на 31 грудня 2022 року становить 1,3, що не відповідає нормативному значенню.

Імовірність банкрутства для ПАТ «Київбудпроект» є максимальною, про що свідчить коефіцієнт ймовірності банкрутства (R), який становить менше 0,42, зі значеннями 1,8 у 2020 році, -11,72 у 2021 році та -11,73 у 2022 році.

На підставі аналізу показників фінансового стану Товариства за 2020-2022 роки можна зробити висновок, що ПАТ «Київбудпроект» має слабкий

фінансовий стан, недостатню ліквідність, залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Фінансові результати, відображені у фінансовій звітності Товариства, є достовірними. Дохід визнається, коли ризики та вигоди, пов'язані з володінням продуктом, переходять до покупця, сума доходу може бути достовірно визначена, і є впевненість, що операція призведе до збільшення економічних прибутків підприємства, а також відповідних витрат. достовірно визначити.

Основним джерелом прибутку ПАТ «Київбудпроект» є доходи від науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт у галузі інших природничих і технічних наук. Проте за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року, Компанія не повідомила про відсутність доходу.

Собівартість реалізованих товарів та наданих послуг за період з 1 січня 2022 року по 31 грудня 2022 року становить 0 грн. Податок на прибуток за цей же період не сплачувався, оскільки Товариство мало збитки. Підприємство є платником податку на прибуток підприємств на загальних підставах, а облік витрат ведеться згідно з нормами Податкового кодексу України. У зв'язку з відсутністю доходів комплексна оцінка матеріального становища неможлива.

Значну роль у впливі на економічний потенціал підприємства відіграють нематеріальні активи. Ось кілька способів впливу нематеріальних активів на економічний потенціал:

Конкурентна перевага: нематеріальні активи, такі як торгові марки, патенти, авторські права та репутація бренду, можуть забезпечити конкурентну перевагу для підприємства. Вони відрізняють продукцію або послуги компанії від конкурентів, що призводить до збільшення частки ринку, лояльності споживачів і збільшення доходів.

Спроможність до інновацій та досліджень: нематеріальні активи, пов'язані з дослідженнями та розробками, інтелектуальна власність і технологічні ноу-хау, підвищують здатність підприємства впроваджувати

інновації та залишатися попереду на ринку. Ці активи дають змогу розробляти нові продукти, процеси чи технології, що може призвести до підвищення продуктивності, економії коштів і підвищення конкурентоспроможності.

Вартість бренду та сприйняття клієнтами: нематеріальні активи, такі як репутація бренду, відносини з клієнтами та добра воля, сприяють загальній вартості підприємства. Сильний імідж бренду та позитивне сприйняття клієнтами можуть залучити більше клієнтів, встановити преміальні ціни та створити повторний бізнес, тим самим збільшуючи економічний потенціал підприємства.

Людський капітал: нематеріальні активи, пов'язані з кваліфікованими працівниками, досвідом і знаннями, сприяють інтелектуальному капіталу підприємства. Висококваліфіковані та обізнані співробітники можуть стимулювати інновації, підвищувати ефективність роботи та надавати високоякісні продукти чи послуги, що веде до покращення фінансових показників і конкурентоспроможності.

Ліцензування та доходи від роялті: нематеріальні активи, такі як патенти, торгові марки та авторські права, можуть бути ліцензованими або переданими за франшизою, щоб отримати додаткові джерела доходу для підприємства. Ліцензійні угоди або доходи від роялті від використання цих активів іншими сторонами можуть підвищити економічний потенціал і прибутковість підприємства.

Зменшення ризиків: нематеріальні активи також можуть зменшити ризики та забезпечити стабільність підприємства. Наприклад, наявність сильної репутації бренду та лояльності клієнтів може допомогти протистояти економічним спадам або кризам, оскільки клієнти, швидше за все, продовжуватимуть підтримувати надійний бренд.

Загалом, нематеріальні активи сприяють економічному потенціалу підприємства шляхом підвищення конкурентоспроможності, інновацій, сприйняття клієнтами, отримання прибутку та зменшення ризиків. Вони є

важливою складовою вартості підприємства та можуть значно вплинути на його довгостроковий успіх і фінансові показники. Аналіз місця нематеріальних активів у майні ПАТ «Київський Будпроект» розглянемо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз місця нематеріальних активів ПАТ «Київський Будпроект», (тис. грн.)**

Показники, тис.грн.	2022	2023	Зміна (+/-)	
			Абсолютно	Відносно
1. Всього майна, в т.ч.	1239	1239	0	1
2. Основні засоби, необоротні активи, всього	1875	1871	-4	1,00
- в % до вартості майна, т.ч.	15,1	15,1	0	1
- нематеріальні активи (показані по вартості)	6	6	0	1
- в % до основних засобів і необоротних активів	3,20	3,21	0,01	1,00
- основні засоби	1744	1740	-4	1,00
- в % до основних засобів і необоротних активів	9,3	9,2	-0,1	0,99
3. Обороти (мобільні) засоби, всього	944	946	-4	0,95
- в % до вартості майна, в	8,00	7,63	-0,30	0,95
- запаси	23	23	0	1
- в % до оборотних засобів	2,3	2,3	0,11	1,05
- грошові кошти і короткострокові цінні папери	52	4	-48	0,08
- в % до оборотних засобів	5,16	3,71	-1,45	0,72
- дебіторська заборгованість	80	80	0	1
- в % до оборотних засобів	8,05	8,46	0,41	1,05
Інші оборотні активи	836	836	0	1
- в % до оборотних засобів	8,4	8,83	0,43	1,05

Аналіз показників, представлених у таблиці 2.7, свідчить про загальне зниження вартості активів підприємства. Зокрема, порівняно з початком року відбулося зменшення вартості необоротних активів на 4 тис. грн., або на 1%. Первісна вартість нематеріальних активів протягом року не змінювалася. Проте їх питома вага у складі необоротних активів зменшилася на 0,1%.

Для подальшого вивчення змін у структурі нематеріальних активів протягом року необхідно провести горизонтальний та вертикальний аналіз. Для проведення аналізу на основі наявних даних бухгалтерського обліку було складено аналітичну таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз складу і структури нематеріальних активів за первісною вартістю на ПАТ «Київський Будпроект», тис. грн.**

Види нематеріальних активів	2022		2023		Відхилення	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1. Ліценція та патенти	2	31	2	31	0	0,00
2. Інші нематеріальні активи	4	69	4	69	0	0,00
Всього нематеріальних активів	6	100	6	100	x	x

Дані таблиці 2.8 свідчать, що протягом звітної періоду на ПАТ «Київський Будпроект» змін у складі та структурі нематеріальних активів не відбулося. Структуру нематеріальних активів складають ліцензії та патенти на дослідження 33,33%, інші нематеріальні активи 66,67%.

Важливе значення при аналізі має також вивчення стану та динаміки нематеріальних активів у звітному періоді. Для цього ми використовуємо такі показники:

- 1) коефіцієнт оновлення нематеріальних активів;
- 2) коефіцієнт вибуття нематеріальних активів;
- 3) коефіцієнт амортизації нематеріальних активів. [18, С. 67]

Коефіцієнти розраховуються за такими формулами:

$$\text{Одужання} = \text{NMA}_n / \text{NMA}_k, (2.1)$$

де  $\text{NMA}_n$  - вартість нематеріальних активів, отриманих у звітному періоді;

$\text{NMA}_k$  - вартість нематеріальних активів на кінець звітного періоду.

$$\text{Елімінація} = \text{NMA}_v / \text{NMA}_p, (2.2)$$

де  $\text{NMA}_v$  – вартість вибулих нематеріальних активів у звітному періоді;

$\text{NMA}_p$  - вартість нематеріальних активів на початок звітного періоду.

$$\text{Коефіцієнт зносу} = Z_n / \text{NMA}, (2,3)$$

де  $Z_n$  – сума амортизації нематеріальних активів на кінець звітного періоду;

$\text{NMA}$  - первісна вартість нематеріальних активів на кінець звітного періоду.

Наведені коефіцієнти проаналізовано в динаміці. Для аналізу стану та динаміки нематеріальних активів складемо таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз стану і динаміки нематеріальних активів ПАТ «Київський Будпроект», тис. грн.**

Показники, грн..	Минулий рік, тис. грн.	Звітний рік, тис. грн.	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
1. Наявність нематеріальних активів на початок року	6	6	0	1
2. Поступило за рік нематеріальних активів	0	2	2	0
3. Вибуло за рік нематеріальних активів	0	2	2	0
4. Наявність нематеріальних активів на кінець року	6	6	0	0
5. Коефіцієнт оновлення нематеріальних активів	0	0,32	0,32	0
6. Коефіцієнт вибуття нематеріальних активів	0	0,32	0,32	0
7. Накопичена амортизація	0	0,3	0,3	0
8. Коефіцієнт зносу нематеріальних активів	0	0,04	0,04	0

Протягом звітнього періоду відбулися зміни у складі нематеріальних активів. Було вилючено нематеріальних активів на суму 2000 грн., а додатково додано нематеріальних активів на суму 2000 грн. Ці зміни стосувалися в першу чергу заміни прострочених ліцензій і патентів. Рівень зносу цих активів мінімальний і становить лише 0,042%.

Оцінка престижності чи значущості нематеріальних активів потребує експертної оцінки. Декілька факторів перешкоджають реалізації виняткових характеристик або властивостей, пов'язаних із цими активами. До цих факторів належать несвоєчасність винаходу, висока вартість, обмеженість споживчої бази, неналежний правовий захист [7, с. 48].

У зв'язку з цим експерти в першу чергу розглядають спектр можливого корисного використання властивостей нематеріальних активів на трьох рівнях: міжнародному, національному та галузевому чи регіональному. Оцінка капітальних інвестицій у нематеріальні активи включає оцінку їх ліквідності та рівнів ризику, класифікованих як високоліквідні, помірно ліквідні та низьколіквідні. Ця класифікація носить відносний характер. При оцінці ліквідності активів підприємства капітал, вкладений у нематеріальні активи, як правило, відносять до низьколіквідних, що свідчить про меншу реалізованість порівняно з основними та оборотними активами.

Отже, невиправдане збільшення питомої ваги нематеріальних активів у структурі активів підприємства може призвести до погіршення структури балансу, зниження показників поточної ліквідності, зниження рентабельності необоротних активів, уповільнення темпів зростання загального обороту капіталу. Зростання нематеріальних активів часто призводить до зменшення оборотних коштів підприємства, що призводить до погіршення показників оборотних коштів. Фінансовий дефіцит зазвичай покривається за рахунок позик і додаткових джерел фінансування, що створює фінансову напругу та труднощі у фінансуванні повсякденної діяльності підприємства.

Нематеріальні активи придбаваються з метою отримання економічної вигоди від їх використання у виробництві товарів, наданні послуг або виконанні робіт. У багатьох випадках нематеріальні активи являють собою інвестиції в промислову інфраструктуру, такі як придбання ліцензій на технологію виробництва, витрати, пов'язані з технічною допомогою та інженерними послугами для проектування та розміщення об'єкта, організацію управління технологічними процесами, а також продаж і обслуговування ліцензованої продукції. . Тому ефективність цих інвестицій слід оцінювати, виходячи з їх внеску у підвищення рентабельності виробництва.

## Висновки до розділу 2

Підсумовуючи, нематеріальні активи відіграють значну роль у формуванні економічного потенціалу проектного підприємства будівельної галузі. Ці активи, такі як ліцензії, патенти та технологічні ноу-хау, сприяють загальній вартості та конкурентоспроможності компанії. Заміна прострочених ліцензій і патентів демонструє прагнення підприємства підтримувати свій інноваційний потенціал і йти в ногу з вимогами галузі.

Престижність і значущість нематеріальних активів, хоч і є суб'єктивними та оцінюються експертами, але можуть суттєво вплинути на успіх проектного підприємства. Спектр потенційних корисних способів використання цих активів на різних рівнях, таких як міжнародний, національний і галузевий, визначає їх ринковість і потенціал для отримання економічних вигод. Тому стратегічне управління нематеріальними активами стає вирішальним для повного використання їх потенціалу та максимізації прибутковості.

Важливо відзначити, що надмірна залежність від нематеріальних активів може вплинути на стабільність фінансового стану проектного підприємства. Нематеріальні активи зазвичай класифікуються як інвестиції з низькою ліквідністю, тобто можливість їх реалізації може бути нижчою порівняно з основними та оборотними активами. Дисбаланс у структурі активів, при невиправданому збільшенні питомої ваги нематеріальних активів, може призвести до погіршення балансу, зниження показників ліквідності, уповільнення оборотності капіталу. Така ситуація може створити труднощі у фінансуванні повсякденної операційної діяльності підприємства та створити фінансову напругу.

Підтримання стабільного фінансового стану має вирішальне значення для економічного потенціалу проектного підприємства в будівництві. Адекватний рівень ліквідності, ефективне управління активами та пасивами, а

також здорова структура капіталу є важливими факторами для підтримки зростання та розвитку підприємства. Ретельний аналіз показників фінансового стану, включаючи коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти фінансової стабільності та коефіцієнти структури капіталу, дає цінну інформацію про здатність підприємства фінансувати свою діяльність, виконувати свої зобов'язання та генерувати стабільні прибутки.

Таким чином, добре керований портфель нематеріальних активів, збалансований зі стабільністю фінансового стану, позитивно сприяє економічному потенціалу проектного підприємства в будівельній галузі. Це дозволяє підприємству використовувати свої інноваційні можливості, адаптуватися до вимог ринку та досягати довгострокової прибутковості та успіху.

### РОЗДІЛ 3

## ЗАХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «КИЇВСЬКИЙ БУДПРОЕКТ»

### **3.1. Удосконалення управління фінансово-економічною діяльністю підприємства ПАТ «Київський Будпроект» як основа формування фінансово-економічного потенціалу**

Як визначено у попередніх розділах роботи, економічний потенціал означає здатність компанії і наявні у неї ресурси для створення економічної цінності та сталого розвитку, уміння підтримувати зростання та досягати поставлених цілей. Він охоплює різні чинники, які сприяють загальній потужності та ефективності фінансово-економічної діяльності компанії. Ось основні складові економічного потенціалу:

*Фінансові ресурси* включають наявний капітал компанії, грошові резерви та фінансові активи. Він являє собою фінансову основу, на якій працює компанія, що дозволяє їй фінансувати операції, інвестиції та стратегічні ініціативи.

*Здатність компанії отримувати дохід* за рахунок своєї основної діяльності, такої як продаж продуктів або послуг, має вирішальне значення для фінансового та економічного потенціалу. Вищий дохід свідчить про ринковий попит компанії, клієнтську базу та ефективність продажів.

*Рентабельність* вимірює здатність компанії отримувати прибуток і досягати позитивного фінансового результату. Він відображає ефективність і результативність діяльності компанії, управління витратами, стратегії ціноутворення та загальні фінансові показники.

*Позитивний грошовий потік* є важливим для фінансового та економічного потенціалу компанії. Він забезпечує наявність достатніх коштів

для покриття витрат, погашення боргів, інвестування в можливості зростання та своєчасного виконання фінансових зобов'язань.

*Склад і вартість активів* компанії сприяють формуванню її економічного потенціалу. Це включає матеріальні активи (такі як будівлі, обладнання та інвентар) і нематеріальні активи (такі як інтелектуальна власність, патенти та вартість бренду).

*Структура капіталу* впливає на поєднання боргового та власного фінансування, яке використовує компанія, впливає на її фінансовий та економічний потенціал. Підтримка оптимальної структури капіталу допомагає забезпечити збалансований підхід до фінансування, управління фінансовими ризиками та підтримки зростання.

Економічний потенціал залежить від *операційної ефективності компанії, рівня продуктивності та практики управління витратами*. Удосконалення операційних процесів і оптимізація розподілу ресурсів можуть підвищити фінансову ефективність.

*Конкурентна позиція компанії, частка ринку та репутація бренду* впливають на її фінансовий та економічний потенціал. Сильне позиціонування на ринку дозволяє компанії залучати клієнтів, відрізнитися від конкурентів і підтримувати високі ціни.

*Здатність компанії впроваджувати інновації, адаптуватися до мінливих ринкових умов і передбачати майбутні тенденції* має вирішальне значення для стійкого фінансового та економічного потенціалу. Інновації стимулюють розробку продукту, задоволення клієнтів і конкурентоспроможність на ринку.

*Ефективні практики управління ризиками, включаючи виявлення, оцінку та пом'якшення ризиків, сприяють економічному потенціалу*. Проактивне управління ризиками захищає активи компанії, зберігає вартість і забезпечує її фінансову стабільність.

Загалом, економічний потенціал — це багатовимірне поняття, яке охоплює фінансові ресурси, продуктивність, ефективність, ринкове позиціонування та практику управління ризиками компанії. Це відображення здатності компанії створювати стійку економічну вартість і досягати своїх стратегічних цілей. Є кілька причин, чому компанія повинна прагнути до збільшення свого фінансово-економічного потенціалу:

Збільшення економічного потенціалу забезпечує компанію ресурсами та можливостями для реалізації можливостей зростання. Це дозволяє компанії інвестувати в дослідження та розробки, виходити на нові ринки, купувати активи та здійснювати стратегічні ініціативи. Розширюючи свою діяльність, компанія може збільшити свою частку ринку, клієнтську базу та прибутковість.

Сильна економічна позиція дає компанії конкурентну перевагу на ринку. Це дозволяє компанії інвестувати в інноваційні технології, покращувати якість продукції, покращувати обслуговування клієнтів і відрізнитися від конкурентів. Компанія з більшими фінансовими ресурсами може ефективніше реагувати на зміни ринку, адаптуватися до мінливих потреб клієнтів і залишатися попереду конкурентів.

Надійний фінансовий стан допомагає компанії протистояти економічним спадам і непередбачуваним викликам. Це забезпечує захист від фінансових ризиків і невизначеності. Підтримуючи достатні резерви, компанія може пережити важкі часи, керувати коливаннями грошових потоків і мінімізувати вплив зовнішніх шоків. Міцна фінансова основа підвищує стійкість компанії та зменшує її вразливість до потенційних ризиків.

Підвищення економічного потенціалу робить компанію більш привабливою для потенційних інвесторів, кредиторів та партнерів. Інвестори, швидше за все, інвестуватимуть у фінансово стабільну компанію, що розвивається, із сильними перспективами зростання. Поліпшення фінансових показників і прибутковості підвищують довіру до компанії та покращують її

здатність залучати зовнішнє фінансування для розширення та стратегічних ініціатив.

Компанія з міцним фінансовим становищем може запропонувати кращі компенсаційні пакети, можливості розвитку кар'єри та виплати працівникам. Це створює позитивну робочу атмосферу та сприяє лояльності співробітників. Інвестуючи в навчання, розвиток і благополуччя співробітників, компанія може залучати та утримувати найкращі таланти, що сприяє її довгостроковому успіху.

Компанія з міцним економічним становищем вселяє довіру зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, постачальників та акціонерів. Зацікавлені сторони з більшою ймовірністю довіряться фінансово стабільній компанії та співпрацюватимуть із нею, що призведе до зміцнення зв'язків із клієнтами, надійного партнерства з постачальниками та підвищення довіри інвесторів. Позитивне сприйняття зацікавлених сторін сприяє загальній репутації компанії та вартості бренду.

Підвищення економічного потенціалу має вирішальне значення для зростання компанії, конкурентоспроможності, управління ризиками, привабливості для інвесторів, задоволеності працівників і довіри зацікавлених сторін. Він надає необхідні ресурси та можливості для стимулювання розширення, реагування на динаміку ринку, пом'якшення ризиків і побудови сталого майбутнього. Постійно зміцнюючи своє фінансове становище, компанія може позиціонувати себе для довгострокового успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Підприємство здатне формувати, розкривати, розвивати та використовувати свій економічний потенціал у відповідних соціально-економічних умовах. Тобто, можна стверджувати, що економічний потенціал підприємства повинен бути спрямований на зміцнення конкурентних позицій. А конкурентну позицію підприємства можна розглядати фінансову стійкість в даному сегменті ринку, яка підтверджена обсягом продажів. Отже,

конкурентна позиція підприємства залежить від ключових факторів успіху: знання, вміння, мобільність, інноваційні технології, організація маркетингу, диверсифікація виробництва, розширення асортименту тощо. У дослідженнях зарубіжних вчених, щодо аналізу діяльності підприємств виділено п'ять характерних ознак, зокрема: організаційні, топ-менеджмент, кадрові, ринкові, технічні [38, с. 37-58]. Але, в сьогоденних умовах функціонування підприємств, таких особливостей є значно більше і найбільш узагальненими є:

- організаційні, що характеризують організаційну форму та структуру підприємства;
- управлінські, які характеризують систему управління та систему планування;
- кадрові, характеризують знання, досвід, навички працівників;
- ринкові, це зокрема, попит, пропозиція, ціна, конкурентоспроможність продукції, якість продукції, обсяги продажу, знання споживчих потреб, репутація ринку, імідж підприємства в цілому;
- технічні, що характеризують виробничі потужності, технології виробництва;
- інноваційні, що характеризують рівень інноваційності технологій виробництва та продукції зокрема;
- економічні, які характеризують наявні та залучені економічні ресурси, темпи зростання прибутку та рентабельності;
- екологічні, що забезпечують відповідність виробленої продукції міжнародним стандартам.

Із усіх вище перелічених ознак, вважаємо, що ринкові та екологічні особливості є для підприємства найбільш цінними з стратегічної точки зору.

Разом з тим, на формування економічного потенціалу підприємства впливає цілий спектр факторів серед, яких можна виділити зовнішні та внутрішні. Серед зовнішніх факторів можна виділити наступні:

- політична ситуація;

- державна економічна політика;
- податкова політика;
- кредитна політика;
- інфляція;
- курси валют;
- кон'юнктура ринку;
- екологічна ситуація;
- бюджетна політика.

Серед внутрішніх факторів, що впливають на формування економічного потенціалу підприємства виділимо:

- форма власності;
- організаційно-правова форма;
- місцезнаходження;
- власний ресурсний потенціал;
- економічна політика;
- дебіторська заборгованість;
- кредиторська заборгованість;
- наявність позикових коштів;
- прибуток;
- мотивація працівників;
- інноваційні здібності працівників;
- рівень знань, вмінь і навичок менеджерів;
- інвестиційна привабливість підприємства, території [27].

Зміна економічного потенціалу відбувається в результаті виробничого господарської діяльності підприємства, з урахуванням особливостей функціонування ринку. Діагностика структури та використання економічного потенціалу підприємства дозволяє виявити резерви його нарощування, тобто визначити комплекс взаємопов'язаних, скоординованих

виробничо-господарських заходів, що відповідають стратегії розвитку підприємства (рис.3.1).



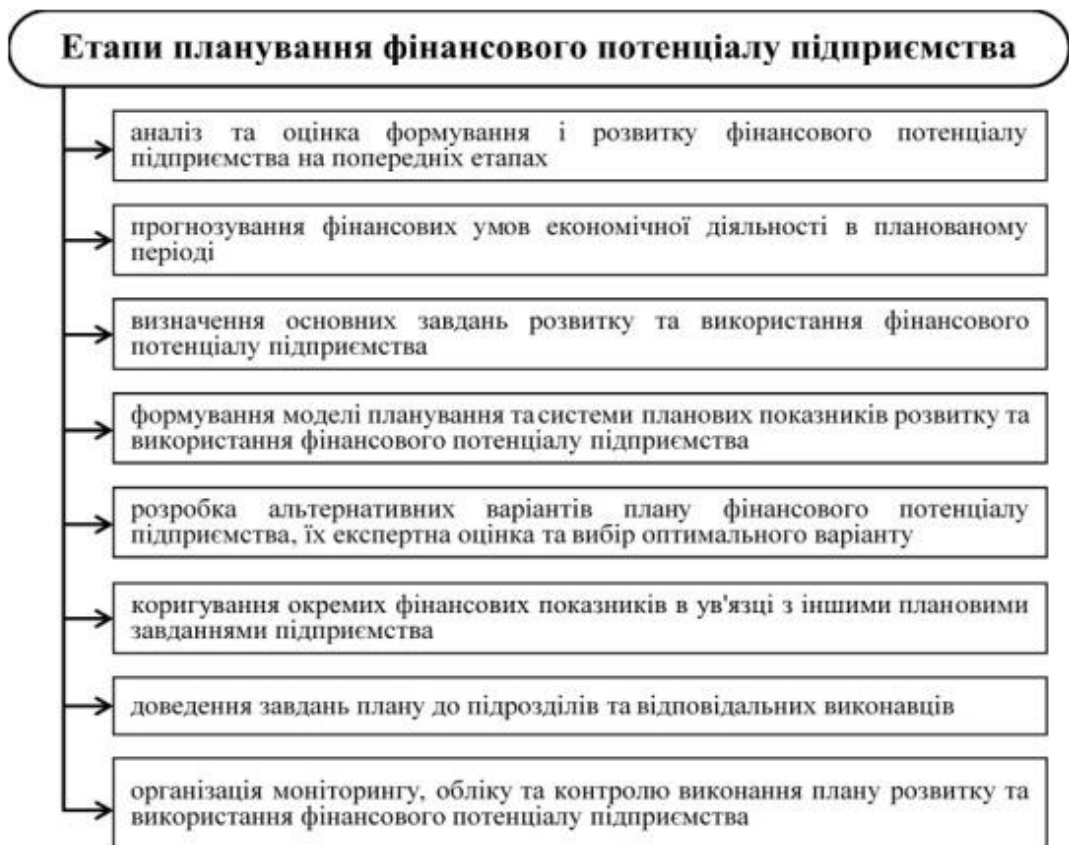
**Рис.3.1. Формування економічного потенціалу підприємства.**  
*Джерело:[28]*

Це насамперед вдосконалення цінової, кредитної, амортизаційної, страхової політик підприємства. Головна ціль нарощування економічного потенціалу підприємства полягає в розробці та реалізації комплексу скоординованих на правовій основі виробничо-господарських заходів спрямованих на зростання всіх його структурних компонентів як у короткостроковому періоді, так і в перспективі. Як видно з наведеного рисунку основна ціль виробничо-господарської діяльності підприємства – це:

- нарощування економічного потенціалу підприємства;
- зростання прибутку;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг);

- використання інноваційних технологій;
- інвестиційна привабливість;
- підвищення якості продукції (товарів, послуг);
- розширення сегменту ринку;
- зростання заробітної плати працівників;
- розвиток виробництва;
- поліпшення умов праці працівників;
- підвищення іміджу підприємства. [28]

Процес планування формування та розвитку фінансового потенціалу підприємства можна представити як логічну послідовність певних етапів дій та заходів, що забезпечують реалізацію функціонального призначення цього процесу (рис. 3.2). На першому етапі проводиться аналіз тенденцій та закономірностей формування і використання фінансового потенціалу підприємства на попередніх етапах його розвитку, оцінюється його рівень, визначаються ключові фактори та резерви його перспективного розвитку. Важливе значення для розробки фінансових планів має прогнозування тенденцій та динаміки зміни зовнішніх умов економічної діяльності у планованому періоді. При цьому до уваги найперше приймаються ключові фактори, які суттєво впливають на формування та використання фінансового потенціалу та зміну умов доступу до зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів. Виходячи із стратегічних завдань економічної діяльності підприємства та прогнозу динаміки зовнішнього оточення деталізуються планові завдання розвитку та використання фінансового потенціалу підприємства. Важливим завданням цього етапу є встановлення конкретних кількісних та якісних показників для оцінки цього процесу, а також раціональних часових та ресурсних обмежень [28, С. 15].



**Рис. 3.2. Етапи планування розвитку та використання фінансового потенціалу підприємства.** Джерело: [29, С.16].

Для оцінки та швидкого ухвалення планових фінансових рішень важливе значення має модель фінансового планування. Вона описує процес, який складається з безлічі логічно упорядкованих процедур аналізу, підготовки альтернативних рішень та вибору оптимальних або найбільш доцільних з них. Для реалізації такої моделі важливе значення має розробка та прийняття внутрішніх нормативних документів, які регламентують методи та процедури фінансового планування. Крім того, важливо визначити системи плановоаналітичних показників розвитку та використання фінансового потенціалу підприємства. Наступний етап передбачає розробку альтернативних варіантів плану фінансового потенціалу підприємства, їх експертну оцінку та вибір оптимального варіанту. Для цих цілей використовуються окремі методи фінансового планування. Планування фінансового потенціалу є складовою загальної системи планування

підприємства. Тому в процесі його розробки досить часто виникає необхідність коригування окремих фінансових показників в ув'язці з іншими плановими завданнями підприємства. Крім того, непрогнозовані зміни у зовнішньому економічному середовищі, а також завдання оперативної адаптації до цих змін обумовлюють доцільність відповідних коректив. Після ухвалення загального фінансового плану обов'язковим є доведення його завдань до центрів відповідальності, структурних підрозділів та служб, а також до відповідальних виконавців. Успішна реалізація планових завдань та їх оперативне коригування не можливі без організація системи моніторингу, обліку та контролю виконання плану розвитку та використання фінансового потенціалу підприємства. Тому важливо мати на підприємстві таку систему, регламентовану внутрішніми нормативними документами [29, С.16].

Механізм підвищення фінансового та економічного потенціалу підприємства наведено на рис.3.3.



**Рис.3.3. Механізм підвищення фінансово-економічного потенціалу підприємства.**

### **3.2. Нематеріальні активи як засіб підвищення економічного потенціалу підприємства**

Визначальним фактором стабільного функціонування підприємства, зростання його ринкової вартості та зміцнення фінансово-економічної позиції на ринках капіталів й інвестицій стають нематеріальні економічні ресурси. Використання нематеріальних активів економічними суб'єктами будь-якого ієрархічного рівня є необхідною умовою реалізації стратегії їх інноваційного розвитку, формування інвестиційної привабливості та забезпечення конкурентних позицій на ринках капіталів. Ураховуючи той факт, що нематеріальні активи займають суттєву питому вагу у загальній величині власного капіталу підприємства постіндустріального типу, то визначення сутності та класифікації нематеріальних активів підприємства для зовнішніх користувачів є актуальною тематикою сучасної економічної науки [30].

Нематеріальні активи – це різного роду права та привілеї, які забезпечують власникам певний дохід або іншу користь, мають вартість, але не мають матеріально-речовинного змісту [31].

Специфічні риси нематеріальних активів [32, с.170]:

- 1) відсутність нематеріальної основи для отримання вигід;
- 2) умовна невіддільність від суб'єкта господарювання;
- 3) тривалий термін використання;
- 4) відсутність корисних відходів;
- 5) невизначеність усього спектра можливих ефектів від використання;
- 6) підвищений рівень ризику на стадіях створення та використання.

Класифікація нематеріальних активів здійснюється за такими напрямками:

1. За складом нематеріальні активи поділяють на чотири основні групи [33]:

- інтелектуальна власність;
- майнові права;

- відкладені, або відстрочені, витрати;
- гудвіл.

Інтелектуальна власність у широкому розумінні означає закріплені законом права на результати інтелектуальної діяльності у виробничій, науковій, літературній і художній сферах [34].

До інтелектуальної власності відносять [35]:

- об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ), що охороняються патентами та свідоцтвами Укрпатенту: об'єкти промислової власності (винаходи, промислові зразки, корисні моделі, заходи для припинення несумлінної конкуренції), засоби індивідуалізації (товарні знаки, знаки обслуговування та найменування місць походження товарів) і селекційні досягнення;

- об'єкти авторського права або суміжних прав: усі види наукових, літературних, художніх творів, програмні продукти для ЕОМ і бази даних, топології інтегральних мікросхем (зафіксоване на матеріальному носії просторово-геометричне розташування сукупності елементів інтегральної мікросхеми і зв'язків між ними), твори науки, літератури та мистецтва), фонограми та відеограми, програми телерадіоорганізацій;

- об'єкти прав на секрети виробництва («ноу-хау»), підтверджені документами підприємства.[36]

Як зазначають автори праці [37]: «На сьогодні серед передових країн Європи стає все більш поширеною технологія інформаційного моделювання будівель (ВІМ). Перспективи впровадження 3D-моделювання були неодноразово підтверджені у світовій практиці позитивними результатами. Одним із найбільш вражаючих та показових прикладів стало будівництво хмарочоса, в ході створення інформаційної моделі якого було виявлено понад дві тисячі технічних помилок. Завдяки таким можливостям технології ВІМ допомагають заощадити значну частину бюджету, виявивши проблемні місця проєктованих будівель ще до початку їх фактичної реалізації, що стало б значною перевагою для вітчизняного

будівництва з економічної сторони, при широкому впровадженні інформаційного моделювання в нашій країні. Великою цінністю BIM-технологій є і те, що функціонал такого моделювання дає змогу створити базу даних, у якій архівуватимуться всі дані, що стосуються зміни споруд. Особливо варто відзначити важливість такої можливості для будівель та елементів будівництва, які являють собою історичну цінність. Отримані дані можуть бути використані для прийняття нових важливих конструктивних і організаційно-технологічних рішень для реконструкції будівельних систем, що своєю чергою сприятиме зростанню культурного надбання нашої держави, зміцненню єдності з традиціями, які відображаються в архітектурній та будівельній спадщині нашої країни»

Для упровадження BIM-проектування будівельним компаніям потрібні [Київська] Також рекомендованими нововведеннями для створення підґрунтя для використання BIM-технологій є:

1. Створення комплексної загальної системи управління проектуванням і будівництвом з використанням актуальної функціональної інформаційної моделі будівель. Такий підхід до проектування, будівництва, визначення обладнання, експлуатації і ремонту будівель є своєрідним життєвим циклом, який включає комплексну обробку всієї архітектурної, технологічної, економічної та іншої інформації про будівлю з усіма її взаємозв'язками та залежностями в єдину інформаційну структуру.

2. Використання в роботі сучасних управлінських методів проектування і планування в будівельній галузі, ґрунтуючись на мережевих методах, які широко застосовуються у всіх розвинених країнах світу.

3. Перехід на постійне використання інформації для проектів в електронному вигляді, зокрема –єдиної загальної цифрової електронної моделі та її використання для наповнення або зміни будь-яких елементів у подальшому, на кожному з етапів життєвого циклу, а також під час

реалізації (від початкових стадій до кінцевих), використовуючи при цьому таку систему відображення інформації, яка була б зрозумілою для всіх учасників проєкту, або задіяних в роботі осіб.

4.Здійснити перехід на ліцензійне програмне забезпечення, що допоможе бути завжди на зв'язку всім задіяним особам, вчасно та оперативно вирішувати виникаючі питання, колективно приймати рішення стосовно нагальних потреб у виробництві як керівників проєктних організацій, так і самих проєктувальників, та дасть змогу значно скоротити витрати, а отже, розвиватиме ще одну важливу галузь у нашій країні – інформаційну, яка, маючи попит на ринкові інформаційні продукти, модернізуватиметься теж..Розробити якісний електронний продукт як єдину інформаційну систему для всієї будівельної галузі України, який давав би змогу застосовувати новітні технології для її перспективного розвитку, орієнтуватись на закордонні інвестиції для ефективного залучення іноземних інвесторів.

Впровадження технологій проєктування BIM може мати декілька позитивних ефектів для проєктного підприємства «Київпроект»У. Ось деякі потенційні наслідки:

Покращений дизайн і візуалізація: технології проєктування BIM дозволяють створювати віртуальні 3D-моделі, які точно представляють компоненти та структури проєкту. Це забезпечує кращу візуалізацію та розуміння проєкту, що призводить до покращення точності проєктування, координації та спілкування між зацікавленими сторонами проєкту.

Покращена співпраця та координація: BIM сприяє кращій співпраці між різними командами, які беруть участь у проєкті, зокрема архітекторами, інженерами, підрядниками та клієнтами. Це дозволяє обмінюватися інформацією про проєкт у реальному часі, спрощує процеси прийняття рішень і зменшує кількість помилок або конфліктів на етапі проєктування. Це покращує координацію та ефективність проєкту.

Підвищена ефективність і економія коштів: технології BIM дозволяють ідентифікувати конфлікти, перешкоди або помилки в проекті на ранній стадії проекту. Виявляючи та вирішуючи ці проблеми у віртуальній моделі, дорогі переробки та затримки під час будівництва можна мінімізувати. Це покращує загальну ефективність проекту та знижує витрати на будівництво.

Покращена комунікація з клієнтами: BIM дозволяє клієнтам візуалізувати та зрозуміти дизайн і особливості проекту до початку будівництва. Це покращує комунікацію між проектним підприємством та його клієнтами, оскільки клієнти можуть надавати відгуки, пропонувати зміни та приймати обґрунтовані рішення на основі віртуальної моделі. Це допомагає узгодити дизайн проекту з очікуваннями клієнта, що призводить до більшої задоволеності клієнта.

Точні кількісні підрахунки та оцінки: технології BIM дозволяють автоматизувати кількісні підрахунки та оцінки шляхом вилучення даних безпосередньо з віртуальної моделі. Це підвищує точність і швидкість оцінки витрат, закупівлі матеріалів і планування ресурсів. Це зменшує ризик перевищення або заниження вартості проекту та покращує контроль бюджету.

Ефективне планування та послідовність будівництва: технології BIM дозволяють симулювати та оптимізувати послідовність будівництва, забезпечуючи ефективне планування та планування робіт. Це допомагає заздалегідь визначити потенційні конфлікти або вузькі місця, оптимізувати процеси будівництва та покращити загальний графік проекту та використання ресурсів.

Сприяє екологічному дизайну та аналізу: технології проектування BIM можуть інтегрувати інструменти аналізу сталого розвитку для оцінки енергоефективності, денного освітлення, теплових характеристик та інших факторів навколишнього середовища. Це дозволяє проектному підприємству приймати обґрунтовані рішення, які сприяють екологічним методам

проектування, зменшують споживання енергії та мінімізують вплив проекту на навколишнє середовище.

Впровадження технологій проектування BIM може значно розширити можливості проектного підприємства «Київпроект» з точки зору точності проектування, координації, співпраці, економії коштів, спілкування з клієнтами та стійкості. Це може призвести до покращення результатів проекту, підвищення ефективності та конкурентної переваги в будівельній галузі.

Впровадження технологій проектування BIM (Building Information Modeling) може мати кілька позитивних впливів на проектне підприємство «Київпроект». Ось деякі можливі ефекти:

Покращена співпраця та комунікація: BIM забезпечує безперебійну співпрацю та обмін інформацією між зацікавленими сторонами проекту, зокрема архітекторами, інженерами, підрядниками та клієнтами. Він забезпечує централізовану платформу, на якій можна отримати доступ і оновити всі дані, пов'язані з проектом, включаючи 3D-моделі, специфікації, графіки та інформацію про вартість, у режимі реального часу. Це покращує комунікацію, координацію та прийняття рішень протягом життєвого циклу проекту.

Підвищена точність і ясність проектування: BIM дозволяє створювати детальні та точні 3D-моделі, які представляють всю будівлю або інфраструктурний проект. Це покращує точність проектування, зменшує кількість помилок і конфліктів, а також дозволяє краще візуалізувати та зрозуміти проект. Зміни або модифікації конструкції можна легко включити та візуалізувати в моделі, зменшуючи потребу у дорогих переглядах під час будівництва.

Виявлення зіткнень і вирішення конфліктів: BIM містить можливості виявлення зіткнень, які визначають потенційні зіткнення або перешкоди між різними компонентами або системами будівлі на ранній стадії проектування. Це допомагає виявляти та вирішувати конфлікти до початку будівництва,

зменшувати кількість повторних робіт і уникати дорогих затримок і модифікацій на етапі будівництва.

Ефективне планування та послідовність будівництва: BIM сприяє ефективному плануванню та послідовності будівництва, надаючи візуальне представлення графіку проекту та послідовності дій. Це дозволяє виявити потенційні будівельні конфлікти, оптимізувати будівельні процеси та покращити координацію між різними професіями та дисциплінами. Це призводить до більш ефективних робочих процесів будівництва, скорочення часу будівництва та покращеного планування проекту.

Точні кількісні підрахунки та оцінки вартості: BIM дозволяє автоматизувати кількісні підрахунки та оцінки вартості шляхом вилучення даних безпосередньо з 3D-моделі. Це підвищує точність і швидкість розрахунків кількості матеріалів і вартості, зменшуючи ризик помилок і розбіжностей в оцінках. Це також сприяє кращому плануванню ресурсів, закупівлям і контролю бюджету протягом усього проекту.

Управління та технічне обслуговування об'єктів: дані BIM можна використовувати після етапу будівництва для цілей управління та обслуговування об'єктів. 3D-модель і пов'язані з нею дані можна передати власнику будівлі або менеджеру об'єкта, надаючи цінну інформацію для управління активами, планування технічного обслуговування та майбутніх ремонтів або модифікацій. Це забезпечує довгострокову вартість і ефективну експлуатацію побудованого об'єкта.

Інтеграція сталого проектування та аналізу: BIM дозволяє інтегрувати інструменти аналізу сталого розвитку для оцінки енергоефективності, теплової ефективності та впливу на навколишнє середовище. Це дозволяє моделювати та аналізувати різні сценарії проектування, допомагаючи у виборі стійких матеріалів, енергоефективних систем та оптимальної орієнтації будівлі. Це підтримує проектне підприємство у впровадженні екологічних практик проектування та дотриманні екологічних норм.

Загалом впровадження технологій проектування BIM у проектному підприємстві «Київпроект» може призвести до покращення взаємодії, точності проектування, виявлення колізій, планування будівництва, оцінки вартості, управління об'єктами та стійкості. Це покращує результати проекту, знижує ризики та помилки, підвищує ефективність і зміцнює конкурентоспроможність підприємства в будівельній галузі.

Впровадження BIM (Building Information Modeling) моделювання може значно збільшити економічний потенціал підприємства декількома способами:

**Економія:** BIM дозволяє краще оцінювати витрати та контролювати їх протягом життєвого циклу проекту. Створюючи точні 3D-моделі, кількість і специфікації матеріалів можна точніше визначити, зменшуючи ризик надмірного або недостатнього замовлення. Можливості виявлення зіткнень і вирішення конфліктів допомагають уникнути дорогих переробок і модифікацій під час будівництва. Крім того, BIM дозволяє покращити планування та послідовність будівництва, що призводить до більш ефективного використання ресурсів і скорочення часу будівництва. Ці фактори сприяють економії коштів і підвищенню прибутковості проекту.

**Підвищення продуктивності:** BIM підвищує продуктивність шляхом оптимізації процесів проектування та будівництва. Централізований і спільний характер BIM сприяє кращій координації між зацікавленими сторонами проекту, зменшуючи затримки та помилки, спричинені неправильним спілкуванням або непорозумінням. Здатність візуалізувати проект у 3D та виявити конфлікти на ранній стадії допомагає уникнути переробки та забезпечує більш плавний робочий процес будівництва. Це підвищення продуктивності призводить до швидшого завершення проекту, зниження витрат на робочу силу та підвищення загальної ефективності.

**Розширене прийняття рішень:** BIM надає вичерпну та детальну інформацію про проект, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.

Завдяки точним і актуальним 3D-моделям керівники проектів можуть оцінити різні варіанти дизайну, оцінити їхні наслідки та вибрати найбільш рентабельні та ефективні рішення. BIM також дозволяє моделювати та аналізувати різні сценарії, такі як енергоефективність і вплив на навколишнє середовище, що допомагає прийняти екологічний вибір. Краще прийняття рішень на основі надійних даних підвищує економічну життєздатність проекту та довгостроковий успіх.

Збільшення конкурентних переваг: впровадження BIM може дати підприємству конкурентну перевагу в будівельній галузі. Багато клієнтів і власників проектів тепер потребують можливостей BIM для своїх проектів через численні переваги, які вони пропонують. Впроваджуючи BIM, підприємство демонструє свою прихильність до інновацій, ефективності та надання високоякісних результатів. Це може залучити більше клієнтів, забезпечити нові контракти та підвищити репутацію підприємства на ринку. Здатність запропонувати кращий контроль над витратами, швидшу реалізацію проекту та покращену співпрацю може вирізнити підприємство серед конкурентів і збільшити можливості для бізнесу.

Розширені пропозиції послуг: BIM відкриває можливості для підприємства розширювати свої пропозиції послуг. Завдяки можливостям BIM підприємство може надавати додаткові послуги, такі як управління об'єктами, планування технічного обслуговування та реконструкції на основі 3D-моделей і даних, зібраних на етапах проектування та будівництва. Це дозволяє підприємству отримувати додаткові джерела доходу та встановлювати довгострокові відносини з клієнтами, надаючи постійну підтримку протягом усього життєвого циклу побудованого об'єкта.

Таким чином, запровадження BIM-моделювання підвищує економію коштів, продуктивність, процес прийняття рішень, конкурентну перевагу та пропозиції послуг для підприємства. Ці вдосконалення безпосередньо

сприяють збільшенню економічного потенціалу підприємства, стимулюючи прибутковість, ефективність і зростання будівельної галузі.

### **Висновки до Розділу 3**

Підсумовуючи, аналіз нематеріальних активів та впровадження моделювання, зокрема BIM-моделювання, мають значний вплив на економічний потенціал компанії «Київпроект».

Нематеріальні активи, такі як ліцензії, патенти та технічний досвід, сприяють конкурентній перевазі та престижу компанії. Однак важливо враховувати ліквідність і баланс нематеріальних активів у загальній структурі активів компанії. Невиправдане збільшення питомої ваги нематеріальних активів може призвести до зниження показників поточної ліквідності та загальної фінансової стійкості підприємства. Тому вкрай важливо ретельно управляти та оцінювати ефективність інвестицій у нематеріальні активи, щоб забезпечити позитивний вплив на рентабельність виробництва та забезпечення оборотним капіталом.

З іншого боку, впровадження BIM-моделювання приносить компанії численні переваги. Це покращує оцінку витрат і контроль, що призводить до економії коштів завдяки точному обчисленню кількості, виявленню конфліктів і оптимізованому плануванню будівництва. Підвищення продуктивності, досягнуте завдяки спрощеним процесам проектування та будівництва, призводить до швидшого завершення проекту, зниження витрат на оплату праці та підвищення загальної ефективності. Здатність BIM сприяти прийняттю кращих рішень на основі надійних даних підтримує вибір економічно ефективних і стійких проектних рішень.

Крім того, впровадження BIM-моделювання підвищує конкурентну перевагу компанії, задовольняючи вимоги клієнтів, демонструючи інновації та покращуючи співпрацю із зацікавленими сторонами. Це може призвести до збільшення можливостей для бізнесу, нових контрактів і зміцнення позицій на

ринку. Крім того, ВІМ відкриває можливості для пропонування розширених послуг, таких як управління об'єктами та планування технічного обслуговування, генеруючи додаткові джерела доходу та зміцнюючи довгострокові відносини з клієнтами.

Загалом, поєднання ефективного управління нематеріальними активами та впровадження ВІМ-моделювання дозволяє «Київпроект» підвищити свій економічний потенціал за рахунок прибутковості, ефективності та зростання будівельної галузі. Це позиціонує компанію як лідера в реалізації високоякісних проектів, прийнятті обґрунтованих рішень і адаптації до мінливих вимог ринку.

## ВИСНОВКИ

Для підвищення фінансового потенціалу підприємства ПАТ «Київський Будпроект» можна розглянути такі стратегії та дії:

Покращення управління витратами: потрібно переглянути й оптимізувати витрати в різних сферах діяльності. Визначите сфери, де витрати можна скоротити без шкоди для якості та ефективності. Це включає перегляд контрактів з постачальниками, оптимізацію процесів або впровадження заходів економії.

Підвищення прибутку: потрібно визначити можливості збільшення грошових потоків. Це може передбачати диверсифікацію, вивчення нових ринків або сегментів споживачів або вдосконалення маркетингових зусиль і збуту. Підприємство вже приймає участь у розробці проектів із відновлення міст Буча та Ірпінь.

Покращення фінансового планування та бюджетування: необхідно розробити гнучкі комплексні фінансові плани та бюджети, які відповідають стратегічним цілям, забезпечити гнучке управління грошовими потоками та ефективний розподіл ресурсів, оскільки воєнний період характеризується великими ризиками

Оптимізувати оборотний капітал: Під час війни, насамперед у підприємств відчувається нестача оборотних коштів. Тому потрібно зосередитися на ефективному управлінні оборотним капіталом, включаючи запаси, дебіторську та кредиторську заборгованість, узгодження вигідних умов оплати з постачальниками, зниження витрат на зберігання запасів та ефективне управління дебіторською заборгованістю.

Покращення фінансової звітності та аналізу: потрібно забезпечити своєчасну та точну фінансову звітність, щоб отримати уявлення про прибутковість, фактори витрат і сфери вдосконалення. Це може уможливити прийняття обґрунтованих рішень і полегшити визначення сильних і слабких фінансових сторін.

Вивчати нові варіанти фінансування: потрібно оцінити різні варіанти фінансування для підтримки планів зростання та інвестицій. Це може включати пошук банківських позик, випуск облігацій, залучення інвестицій в акціонерний капітал або вивчення державних і закордонних грантів і субсидій, проаналізувати умови та витрати, пов'язані з кожним варіантом, щоб вибрати найбільш підходящий.

Інвестувати в технології та автоматизацію: визначити можливості використання технологій та BIM-проекування для підвищення ефективності роботи та зниження витрат. Впроваджувати цифрові інструменти та системи, які можуть спрощувати процеси, підвищувати продуктивність і надавати точні фінансові дані для прийняття рішень.

Посилити управління ризиками: розробити надійну структуру управління ризиками для виявлення, оцінки та пом'якшення фінансових ризиків. Це включає ринкові ризики, кредитні ризики та операційні ризики, щоб адаптуватися до мінливих обставин під час війни.

Зосередитись на розвитку персоналу: інвестувати в розвиток та утримання кваліфікованих працівників, виховувати культуру постійного навчання та вдосконалення, забезпечити навчальні програми та можливості професійного розвитку, щоб підвищити спроможність приймати рішення в усій організації.

Проводити акції та програми підтримки українських воїнів, дітей та людей, що постраждали від війни. Це прямо не вплине на фінансовий потенціал, але допоможе сформувати дружню команду та корпоративне соціальне середовище, яке підтримає ділову репутацію ПАТ «Київський Будпроект».

Підтримувати належне корпоративне управління: забезпечити прозорість, підзвітність та етичні практики у фінансових операціях, дотримуватися чинних законів, нормативних актів і стандартів бухгалтерського обліку. Впровадити ефективні системи внутрішнього

контролю та управління ризиками для захисту активів і підтримки фінансової цілісності.

Конкретні стратегії та дії повинні постійно адаптуватись до умов війни і цілей підприємства ПАТ «Київський Будпроект». Регулярний моніторинг фінансових показників, безперервні ініціативи з удосконалення та адаптація до динаміки ринку мають вирішальне значення для підтримки та збільшення фінансового потенціалу з часом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура / Л. В. Коваль // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2010. – № 690 : Логістика. – С. 59-65.
2. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк; навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ "Перун", 2002. – 1440 с.
4. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 // Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", 2002. – 952 с.
5. Ансофф І. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
6. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – Рівне : НУВГП, 2017. – 196 с.
7. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 20. Вип. 2 (48).
8. Ареф'єва О. В., Мізюк С.Г., Ращепкін М.Д. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22(1). С. 5-9.
9. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк ; Міністерство освіти і науки України, Київський національний економічний університет. Київ : КНЕУ, 2005. – 261 с.

10. Ємельянов, О. Економічний потенціал підприємства як сукупність його функціональних властивостей. Збірник наукових праць SCIENTIA. – 2021. <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/article/view/8182>
11. Ажаман І.А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 22–25.
12. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічний аналіз. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161.
13. Квасницька Р., Тарасюк М., Структуризація потенціалу підприємства. Вісник КНТЕУ. №1. 2017.
14. Навроцький Н.О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Інтернаука. 2017. № 1(23). С. 97–101.
15. Литюга Ю. В. Інвестиційний потенціал підприємства: формування та розвиток: автореф. дис.канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2009. 20с.
16. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. Вісник СумДУ. 2007. № 1. С. 63–71.
17. Пілявський, В. І. (2019). Інноваційна складова потенціалу підприємств агропромислового виробництва, Ефективна економіка, № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.44
18. Бритченко І.Г. Управління потенціалом підприємства. Конспект лекцій. -Донецьк: ДонГУЕТ, 2005. - 112 с.
19. Суходоев Д. В. Фінансовий потенціал організації / Д. В. Суходоев, П. В. Малахов. – Вид-во В ВГАГС, 2005. – 235 с.
20. Свірський В. ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ: ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ. Світ фінансів. 4 (13), грудень 2007, С.43-51.
21. Туріянська М. М. Інвестиційні джерела: Монографія. – Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2004. – 317 с.

22. Хоменко Я.В., Резнікова О.С. Фактори конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі в умовах глобалізації. Академічний огляд. 2013. № 2(39). С. 154–161.
23. Yemelyanov, O., Symak, A., Petrushka, T., Lesyk, R. & Lesyk, L. (2018). Evaluation of adaptability of Ukrainian economy to changes in prices for energy carriers and to energy market risks. *Energies*, (11 (12)), 3529.
24. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВБУДПРОЕКТ" <https://clarity-project.info/tenderer/36472674>
25. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВБУДПРОЕКТ" <https://clarity-project.info/tenderer/36472674>
26. Проектування як особливий вид діяльності <https://disted.edu.vn.ua/courses/learn/3396>
27. Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Łódź 1990, P. 141.
28. К. В. Васьківська, Л. Д. Лозінська, Ю. О. Галімух/ ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН: СУТЬ ТА ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ. Ефективна економіка. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/9.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/9.pdf)
29. Стецюк П.А., Корнійчук Г.В., ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ *Економіка. Менеджмент. Бізнес»* № 4 (22), 2017 С.12-18.
30. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність / Базилевич В.Д.: [підручник]. – [2-ге вид., стер.]. – К.: Знання, 2008. – 431 с.
31. Податковий кодекс України № 2755-VI (зі змін. та допов., внес. Законами України). — Режим доступу : [www.liga.net](http://www.liga.net).
32. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. / О.С. Федонін, І.М.Репіна, О.І.Олексюк – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
33. Сабадирьова А.Л. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник / А.Л. Сабадирьова, О.М. Бабій, Т.В. Куклінова, Д.Є. Салавелік, . – Одеса: ОНЕУ, ротاپронт, 2013. – 343 с.

34. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / О.К. Добикіна, В.С. Рижиков, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотько, Т.Д. Костенко, А.А. Герасимов – К.: Цент учбової літератури, 2007. – 208 с.

35. Гавва В. Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: Цент учбової літератури, 2004. – 224 с.

36. Формування та використання нематеріальних активів підприємств для підвищення їх капіталізації: моногр. / І.В. Бриль; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2015. – 84 с.

37. Київська, К. ., & Лузіна Ю. . (2021). ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ВІМ-ТЕХНОЛОГІЙ У ВІТЧИЗНЯНІЙ БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ. Управління розвитком складних систем, (46), 63–69. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.63-69>.

38. Jeżak J., Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem, Łódź 1990, P. 141.