

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: **Формування напрямів диверсифікування діяльності ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»**

Formation of directions for diversification of activities of LLC "Proektinvestbud-KSD"

Виконав

студент гр. МЕ-61м

Борбуляк Ю.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Динька П.К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

Колінько Н.І.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

| | |
|---------------------------------|---|
| Навчально-науковий інститут | <u>бізнесу, менеджменту та маркетингу</u> |
| Кафедра | <u>менеджменту</u> |
| Освітньо-кваліфікаційний рівень | <u>магістр</u> |
| Спеціальність | <u>073 «Менеджмент»</u> |
| Освітня програма | <u>Менеджмент</u> |

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ _____ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Борбуляка Юрія Мироновича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. **Тема роботи:** Формування напрямів диверсифікування діяльності ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»

2. **Керівник дипломної роботи:** Динька Павло Кузьмович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по університету від «10» вересня 2025 р. № С-706

2. **Термін подання студентом роботи:** « _____ » грудня 2025 р.

3. **Вихідні дані до дипломної роботи:** наукова, навчально-методична література та звітні дані роботи ТОВ «Проектінвестбуд-КСД».

4. **Зміст пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):**

Розділ 1. Теоретичні основи та підходи до управління диверсифікацією підприємницької діяльності.

Розділ 2 Дослідження та оцінка ефективності роботи підприємства.

Розділ 3 Диверсифікаційні стратегії розвитку підприємства.

5. **Перелік графічного матеріалу** 1.Основні причини диверсифікації підприємницької діяльності. 2.Типи диверсифікації. 3.Основні види диверсифікації. 4.Класифікація диверсифікації. 5.Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Проектінвестбуд-КСД». 6.Матриця можливостей. 7.Профіль середовища. SWOT-аналіз ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» у вигляді матриці. 8.Фактори зовнішнього середовища, що визначають діяльність ТОВ «Проектінвестбуд-КСД». 9.Порівняльна характеристика напрямів інвестиційних та девелоперських проектів ТОВ «Проектінвестбуд-КСД. 10.Фінансові результати реалізації девелоперських моделей (прогноз). 11.Вплив впровадження інноваційних технологій у діяльність ТОВ «Проектінвестбуд-КСД». 12.Порівняння витрат до та після цифровізації процесів.

6. Консультанти дипломної роботи, із зазначенням розділів, що стосуються їх:

| Розділ | Консультанти | Підпис, дата | |
|--------|--------------|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання « 09 » « вересня » 2025 року.

Науковий керівник

_____ (підпис)

Динька П.К.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту | Термін виконання етапів проекту | Примітка |
|-------|---|---------------------------------|----------|
| 1. | Вибір тематики дослідження | 12.08 – 15.08.2025 | виконано |
| 2. | Збір та опрацювання статистичної інформації підприємства товариства | 18.08 – 29.08.2025 | виконано |
| 3. | Виконання індивідуального завдання за обраною тематикою | 01.09 – 26.09.2025 | виконано |
| 4 | Написання теоретичного розділу (Розділ 1) | 06.10 – 17.10.2025 | виконано |
| 5. | Написання аналітико-дослідницького розділу (Розділ 2) | 20.10 – 31.10.2025 | виконано |
| 6. | Написання рекомендаційного розділу (Розділ 3) | 03.11 – 14.11.2025 | виконано |
| 5. | Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки | 17.11 – 21.11.2025 | виконано |
| 6. | Оформлення пояснювальної записки до дипломної роботи, перевірка роботи на плагіат | 24.11 – 01.12.2025 | виконано |
| 7. | Підготовка доповіді до захисту магістерської роботи | 02.12 – 15.12.2025 | виконано |

Студент _____ (підпис)

Борбуляк Ю.М.

Керівник роботи _____ (підпис)

Динька П.К.

658.114 Борбуляк Ю.М. Формування напрямів диверсифікування діяльності ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» Випускна робота магістра. – Львів: НЛТУ України, 2025. - 65 с.

РЕФЕРАТ

Метою дослідження в магістерській роботі є дослідження теоретичних та прикладних аспектів диверсифікування напрямів діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, аналіз діючої структури господарської діяльності та обґрунтування пропозицій щодо впровадження ефективних стратегій диверсифікації з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку Товариства з обмеженою відповідальністю «Проектінвестбуд-КСД».

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є методи, інструменти та стратегічні підходи до диверсифікування напрямів діяльності підприємства.

Методами дослідження є аналіз і синтез, системний і структурно-функціональний підходи, логічне узагальнення, SWOT-аналіз, порівняльний і графічний методи.

Результати дослідження полягають у поглибленні теоретичних засад диверсифікації діяльності підприємств, здійсненні аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Проектінвестбуд-КСД», оцінці доцільності впровадження альтернативних напрямів діяльності та розробленні практичних рекомендацій щодо реалізації стратегії диверсифікації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» для зниження підприємницьких ризиків, підвищення адаптивності до змін бізнес-середовища, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокової ефективності діяльності.

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 20 таблиць, 5 рисунків та 33 використані інформаційні джерела.

Ключові слова: диверсифікація, напрями діяльності, стратегія розвитку, нестабільне бізнес-середовище, ризики, конкурентоспроможність, сталий розвиток.

ABSTRACT

The purpose of the research in the master's thesis is to study the theoretical and applied aspects of diversifying the company's activities in an unstable business environment, analyze the current structure of economic activity and substantiate proposals for the implementation of effective diversification strategies in order to increase competitiveness and ensure sustainable development of the Limited Liability Company "Proektinvestbud-KSD".

The object of the research is the financial and economic activities of LLC "Proektinvestbud-KSD" in an unstable business environment.

The subject of the research is methods, tools and strategic approaches to diversifying the company's activities.

The research methods are analysis and synthesis, systemic and structural-functional approaches, logical generalization, SWOT analysis, comparative and graphical methods.

The results of the study consist in deepening the theoretical foundations of diversification of enterprise activities, conducting an analysis of the external and internal environment of the functioning of LLC "Proektinvestbud-KSD", assessing the feasibility of implementing alternative areas of activity and developing practical recommendations for implementing a diversification strategy.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using them by LLC "Proektinvestbud-KSD" to reduce business risks, increase adaptability to changes in the business environment, strengthen market positions and ensure long-term efficiency of activities.

The explanatory note consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used and appendices. The work contains 20 tables, 5 figures and 33 information sources used.

Keywords: diversification, areas of activity, development strategy, unstable business environment, risks, competitiveness, sustainable development.

Зміст

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ | 8 |
| 1.1. Диверсифікація як інструмент управління в умовах невизначеності ринку | 8 |
| 1.2. Типи та класифікації диверсифікації діяльності підприємства..... | 12 |
| 1.3. Основні стратегічні напрями та підходи до розвитку диверсифікації підприємства | 15 |
| Висновки до розділу 1 | 19 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА | 22 |
| 2.1. Напрями діяльності, історія створення та організаційна побудова підприємства | 22 |
| 2.2. Оцінка ефективності функціонування товариства | 25 |
| 2.3. Вивчення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» | 39 |
| Висновки до розділу 2 | 47 |
| РОЗДІЛ 3 ДИВЕРСИФІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 49 |
| 3.1. Інвестиційні та девелоперські проєкти як напрям стратегічного розвитку ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»..... | 49 |
| 3.1.1. Будівництво житлової нерухомості для сегменту середнього класу .. | 50 |
| 3.1.2. Розвиток індустріальних парків та складських комплексів | 51 |
| 3.1.3. Спільні девелоперські проєкти як механізм розподілу ризиків..... | 51 |
| 3.2. Впровадження інноваційних технологій у діяльність ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» | 52 |
| 3.2.1. Цифровізація будівельних процесів (ВІМ, дрони, IoT)..... | 52 |
| 3.2.2. Програмні рішення для управління проєктами та ресурсами | 53 |
| 3.3. Розвиток клієнтської бази ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»..... | 54 |
| 1. Сервіси після будівництва | 54 |
| 2. Партнерства з бізнесом та держструктурами..... | 55 |
| Висновки до розділу 3 | 56 |
| ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ | 59 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 62 |

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства будівельного сектору стикаються зі значним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають їхню конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку. Глобалізація, економічна нестабільність, коливання попиту на житлову та комерційну нерухомість, а також технологічні зміни змушують компанії шукати нові шляхи підвищення ефективності своєї діяльності та зміцнення фінансової стійкості.

Одним із ключових інструментів забезпечення стабільності та росту підприємства є диверсифікація діяльності. Вона дозволяє не лише знизити ризики, пов'язані з циклічністю ринку, але й створити додаткові джерела доходів, підвищити капіталізацію активів і зміцнити бренд компанії. Особливо актуальною стає реалізація диверсифікаційних стратегій для середніх і великих будівельних компаній, які прагнуть утримувати лідерські позиції на ринку та залучати інвестиції.

Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації підприємств до динамічного ринкового середовища та впровадження інноваційних та інвестиційних підходів, які забезпечують довгострокову економічну цінність та стабільність діяльності.

Метою дослідження в магістерській роботі є дослідження теоретичних та прикладних аспектів диверсифікування напрямів діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, аналіз діючої структури господарської діяльності та обґрунтування пропозицій щодо впровадження ефективних стратегій диверсифікації з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку Товариства з обмеженою відповідальністю «Проектінвестбуд-КСД».

Досягнення цієї мети передбачає вирішення таких завдань:

1. Проаналізувати діяльність підприємства та зовнішнє середовище його функціонування.
2. Оцінити ефективність фінансових та операційних показників діяльності.

3. Дослідити перспективні напрямки диверсифікації, включаючи інвестиційні проекти, цифровізацію будівельних процесів і розвиток клієнтської бази.

4. Розробити рекомендації щодо оптимізації стратегічних напрямів розвитку компанії.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є методи, інструменти та стратегічні підходи до диверсифікування напрямів діяльності підприємства.

Методами дослідження є аналіз і синтез, системний і структурно-функціональний підходи, логічне узагальнення, SWOT-аналіз, порівняльний і графічний методи.

Результати дослідження полягають у поглибленні теоретичних засад диверсифікації діяльності підприємств, здійсненні аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Проектінвестбуд-КСД», оцінці доцільності впровадження альтернативних напрямів діяльності та розробленні практичних рекомендацій щодо реалізації стратегії диверсифікації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» для зниження підприємницьких ризиків, підвищення адаптивності до змін бізнес-середовища, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокової ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Диверсифікація як інструмент управління в умовах невизначеності ринку

Спеціалізація та диверсифікація є двома різними стратегіями управління ризиками та інвестиційними ресурсами, що мають різні цілі та методи. Спеціалізація передбачає концентрацію вкладень у вузькій галузі, певному типі активів або обмеженому напрямі діяльності, що дозволяє досягти високої ефективності та оптимального використання ресурсів. Диверсифікація, навпаки, полягає у розподілі ресурсів та інвестицій між різними активами або секторами, щоб зменшити ризики та підвищити стабільність бізнесу чи інвестиційного портфеля, дотримуючись принципу «не вкладати всі яйця в один кошик».

На сьогодні не існує загальноприйнятого визначення поняття «диверсифікація», оскільки вчені розглядають це явище з різних сторін, акцентуючи увагу лише на окремих його аспектах.

В економічному словнику-довіднику під редакцією Мочерного С.В. диверсифікацію визначають як «розширення номенклатури продукції, що виробляється окремими фірмами та об'єднаннями». При цьому виділяють дві форми диверсифікації: розширення асортименту товарів і впровадження нових видів виробництва в межах власної галузі, а також вихід у нові галузі та сфери виробництва [1, с. 73].

І. Ансофф вважає, що диверсифікація передбачає перенаправлення наявних ресурсів підприємства у нові, суттєво відмінні від попередніх сфери діяльності [2, с. 97]. Зі свого боку, Цогла О.О. визначає диверсифікацію як комплекс організаційних, економічних та правових змін на підприємстві, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, зниження ризику банкрутства, оперативне реагування на коливання ринкової кон'юнктури, забезпечення прибутковості через використання ринкових можливостей та

створення конкурентних переваг, а також укріплення позицій підприємства у відповідному ринковому сегменті [3, с. 147].

Дослідниця Попова С.М. визначає «диверсифікацію діяльності підприємства» як процес, що передбачає вихід за межі основного виду діяльності та одночасне розширення асортименту продукції і послуг шляхом використання внутрішніх резервів і впровадження технічних та технологічних рішень.

Богачевська К.В. зазначає, що диверсифікація виступає важливим вектором розвитку підприємства, який дозволяє освоювати нові, раніше неосвоєні сфери діяльності через впровадження інноваційних рішень. Для досягнення ефективності цього напрямку розвитку необхідно проводити маркетингові дослідження та оцінювати економічні ризики. Як наслідок, підприємство здобуває конкурентоспроможність і забезпечує економічну безпеку. Зміни попиту на ринку, скорочення або відсутність прибутку від основного виробництва, неповне використання ресурсів і посилення конкуренції стимулюють впровадження диверсифікації. Впровадження цієї стратегії дає підприємству ряд переваг: стабільний дохід, здатність адаптуватися до ринкових умов, зменшення ризиків та ефективне використання наявних ресурсів [7]. При цьому авторка робить акцент на взаємозв'язку між диверсифікацією та інноваціями, проте недостатньо розкриває умови забезпечення ефективності цього напрямку розвитку.

У дослідженні Белякова Н.А. процес диверсифікації розглядається як послідовна діяльність менеджерів, спрямована на перерозподіл ресурсів та зміну організаційної структури підприємства для отримання економічного ефекту. Автор виділяє два ключові об'єкти цього процесу: забезпечення організаційного порядку та реінжиніринг бізнес-процесів. Організаційний порядок забезпечується завдяки високому рівню поінформованості менеджерів і інтеграції роботи різних підрозділів. У межах реінжинірингу оцінюють існуючу організаційну структуру, формалізують та моделюють бізнес-процеси, визначають фактори успіху й показники ефективності. Процес диверсифікації реалізується через діагностику, постановку завдань і застосування проєктного

управління [8]. Як видно, автор концентрує увагу на диверсифікації як процесі, який здійснюється переважно на управлінському рівні.

Белоущенко Я.А. розширила визначення диверсифікації, трактуючи її як діяльність підприємств, що передбачає перерозподіл ресурсів для виробництва нових товарів, застосування інноваційних технологій та вихід на нові ринки [12]. Це визначення спирається на ресурсний підхід у тлумаченні економічної категорії.

Литвиненко Т.М. зазначає, що диверсифікація є ключовим інструментом стратегічного управління підприємством, який забезпечує його стабільність у соціально-економічному просторі та часі. Автор виділяє два основні мотиви диверсифікації: наступальні та оборонні. Наступальні мотиви обумовлені необхідністю реагувати на зниження прибутковості основного виробництва, нерівномірний розвиток галузей економіки та вплив науково-технічного прогресу, а також прагненням освоювати нові ринки, закріплювати позиції на наявних ринках і забезпечувати економічну стійкість. Оборонні мотиви полягають у прагненні підприємств захиститися від конкурентів, зменшити рівень нестабільності, розподілити ризики та замінити неефективні види діяльності [17].

Підсумовуючи різні підходи, можна визначити «диверсифікацію діяльності підприємства» як альтернативну стратегію розвитку бізнесу, що передбачає комбінування та зміну існуючих і нових елементів інвестиційного портфеля, видів діяльності, асортименту продукції та внутрішніх бізнес-процесів. Головною метою такої стратегії є підвищення економічної стійкості підприємства до потенційних ризиків, забезпечення ефективності та результативності його діяльності, а також сприяння внутрішньому розвитку компанії.

Причини диверсифікації підприємницької діяльності описані на рис.1.1.

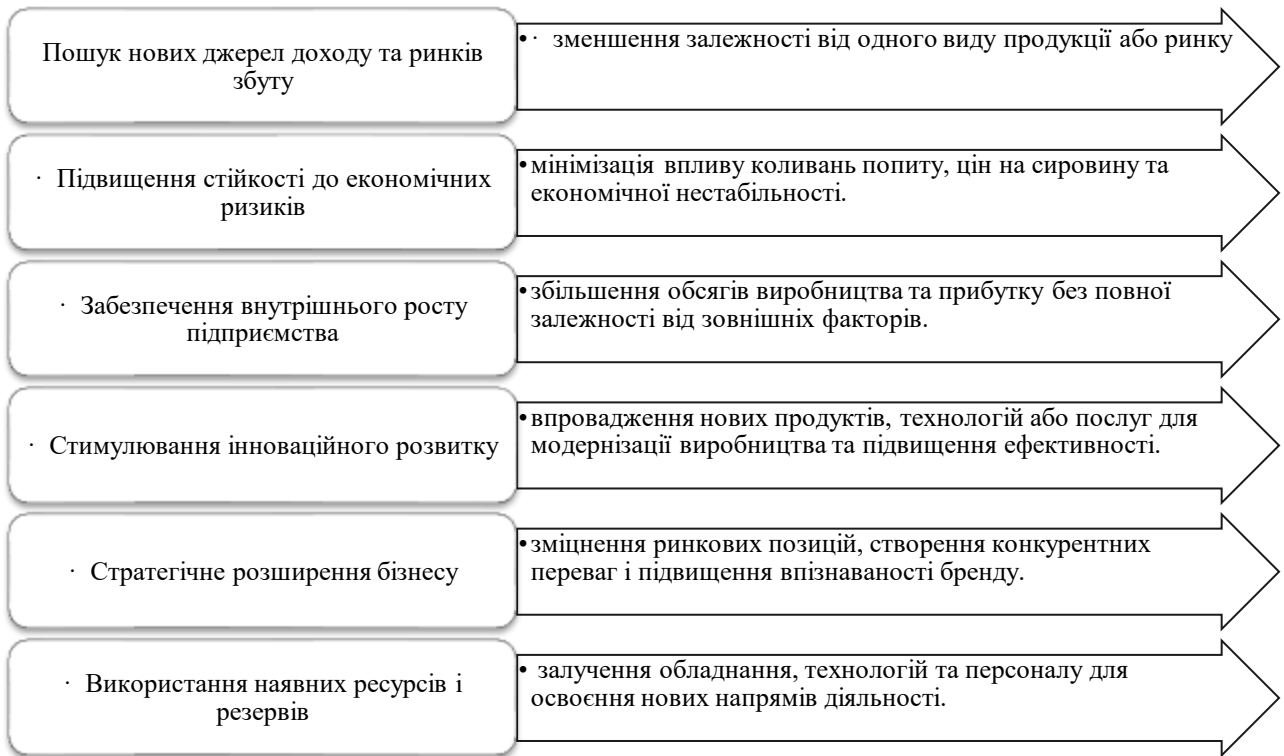


Рис.1.1. Основні причини диверсифікації підприємницької діяльності

Аналізуючи причини диверсифікації підприємницької діяльності, можна виділити п'ять основних груп мотивів, що спонукають підприємства до впровадження нових видів діяльності.

До фінансових мотивів належать прагнення збільшити прибуток, забезпечити стабільність доходів і зменшити фінансові ризики.

Економічні мотиви охоплюють потребу підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати виробничі та операційні витрати, а також освоїти нові ринки і нішеві сегменти.

Техніко-технологічні мотиви пов'язані з впровадженням інновацій, модернізацією виробництва та використанням сучасних технологій для створення нових продуктів або послуг.

Соціальні мотиви враховують потреби персоналу, забезпечення зайнятості та підвищення рівня задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на ефективність підприємства.

Нарешті, стратегічні мотиви зумовлені прагненням зміцнити ринкові позиції, створити конкурентні переваги, підвищити впізнаваність бренду та забезпечити довгостроковий розвиток компанії.

Зазвичай ці групи мотивів взаємопов'язані і мають комплексний вплив на процес прийняття рішень щодо диверсифікації, оскільки підприємства враховують одночасно економічну доцільність, технічні можливості, соціальні фактори та стратегічні цілі розвитку.

1.2. Типи та класифікації диверсифікації діяльності підприємства

Важливо також звернути увагу на класифікацію видів диверсифікації.

Манохіна Є.Є. класифікує диверсифікацію за видами: інвестиційною, продуктовою, виробничою та економічною діяльністю. Ця класифікація дозволяє визначити сутність кожного виду та його цільові орієнтири (табл. 1.1). Водночас її обмеженням є зосередження лише на об'єктній ознаці.

Таблиця 1.1

Типи диверсифікації

| № п/п | Види | Сутність | Ціль |
|-------|------------------------|---|---|
| 1 | Інвестиції | Вкладення коштів у різні сфери з урахуванням термінів інвестицій: довгострокових та короткострокових. | Зменшення ризиків і втрат через коливання кон'юнктури. |
| 2 | Продукції | Збільшення різновидів наявної продукції шляхом її модифікації. | Підтримка наявного сегменту ринку. |
| 3 | Виробництва | Синхронний розвиток суміжних та незалежних видів виробництва | Освоєння нових ринків для мінімізації ризиків через зниження попиту. |
| 4 | Економічної діяльності | Активна господарська діяльність у сферах, що не належать до основного виду діяльності. | Укріплення позицій на різних ринках і забезпечення ефективності діяльності. |

Соїна-Кутіщева Ю.Н. запропонувала класифікацію видів диверсифікації за певними ознаками, що дозволяє систематизувати різні підходи до диверсифікації діяльності підприємств, визначити напрями її реалізації та цілі, яких прагнуть досягти підприємства, застосовуючи той чи інший вид диверсифікації [69] (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Класифікація диверсифікації

| Критерій | Вид диверсифікації | Короткий опис |
|----------------------------|-------------------------|--|
| За напрямком | Горизонтальна | Новий товар у межах основної діяльності, вихід на нові ринки, підвищення ефективності ресурсів |
| | Вертикальна | Новий товар із використанням існуючого продукту як сировини/комплектуючих, оптимізація постачання і оборотних коштів |
| | Перехресна | Поєднання горизонтальної та вертикальної диверсифікації |
| | Конгломератна | Виробництво товарів, не пов'язаних з наявними, задоволення нових потреб |
| | Змішана | Комбінація горизонтальної, вертикальної та конгломератної |
| За галузевою належністю | Моногалузева | Диверсифікація в одній галузі |
| | Полігалузева зв'язана | Диверсифікація у кількох пов'язаних галузях |
| | Полігалузева незв'язана | Диверсифікація у різних, не пов'язаних галузях |
| За географічним охопленням | В межах однієї країни | Локальна диверсифікація |
| | В межах кількох країн | Міжнародна диверсифікація |

Цогла О.О. виділяє такі види диверсифікації діяльності підприємств: горизонтальна, вертикальна, концентрична (центрована), конгломератна, споріднена (зв'язана), неспоріднена (незв'язана) та латеральна (бокова, побічна) [70, с.16] (див табл 1.3).

Таблиця 1.3.

Основні види диверсифікації

| Вид диверсифікації | Короткий опис |
|------------------------------|--|
| Горизонтальна | Розширення продуктів у межах основної діяльності |
| Вертикальна | Використання існуючого продукту як сировини/комплектуючих |
| Концентрична (центрована) | Диверсифікація, пов'язана із суміжними напрямками діяльності |
| Конгломератна | Виробництво товарів, не пов'язаних з наявною продукцією |
| Споріднена (зв'язана) | Диверсифікація у суміжних сферах діяльності |
| Неспоріднена (незв'язана) | Диверсифікація у несуміжних сферах |
| Латеральна (бокова, побічна) | Розширення діяльності у нові напрями, паралельні основній |

Диверсифікація поділяється на зв'язану та незв'язану.

Зв'язана диверсифікація охоплює нові напрями діяльності, тісно пов'язані з існуючими сферами бізнесу (виробництво, маркетинг, постачання, технології) і зазвичай застосовується на конкурентних ринках [5].

Незв'язана диверсифікація передбачає освоєння нових, несуміжних сфер діяльності шляхом створення нових підприємств або придбання/злиття з іншими компаніями. Вона дозволяє зменшити залежність від основного бізнесу та диверсифікувати ризики [5].

Компанії найчастіше вдаються до диверсифікації після накопичення ресурсів, достатніх для підтримки та розвитку нових напрямів без шкоди основній діяльності [5].

В залежності від впливу різних факторів, зокрема фінансових, управлінських та науково-технологічних, розрізняють два види диверсифікації: пряму та непряму.

Непряма диверсифікація характерна для інвестиційних і холдингових компаній і формується під впливом фінансових та управлінських факторів.

Пряма диверсифікація реалізується за наявності маркетингових ресурсів, експертних послуг та технологічних ноу-хау, що дозволяє безпосередньо впливати на нові напрями діяльності [41].

В економічній діяльності розрізняють експортну та імпорتنу диверсифікацію, які дозволяють підприємствам зменшувати ризики та підвищувати стійкість функціонування.

Експортна диверсифікація передбачає розширення номенклатури та асортименту товарів і послуг, що експортуються. Це дає змогу підприємству забезпечити більш стабільні умови діяльності у разі коливань кон'юнктури зовнішніх ринків, змін валютного курсу та інших макроекономічних факторів. Вона також сприяє оптимізації використання виробничих потужностей та збільшенню прибутковості зовнішньоекономічної діяльності.

Імпортна диверсифікація передбачає збільшення кількості постачальників матеріалів, комплектуючих та інших ресурсів. Це дозволяє знизити залежність

від окремих постачальників, забезпечити безперервність виробництва та підвищити гнучкість у плануванні закупівель. Крім того, імпортна диверсифікація може сприяти пошуку більш вигідних цінових та технологічних умов співпраці з постачальниками.

На основі аналізу наукової літератури можна зробити висновок про існування різноманітних видів диверсифікації, що класифікуються за різними критеріями: напрямом діяльності, галузевою належністю, географічним охопленням, ступенем спорідненості бізнес-напрямів, а також за характером впливу фінансових, управлінських та технологічних факторів. Такий різнобічний підхід дозволяє підприємствам обирати оптимальні стратегії диверсифікації для підвищення конкурентоспроможності, мінімізації ризиків та ефективного використання ресурсів.

1.3. Основні стратегічні напрями та підходи до розвитку диверсифікації підприємства

Стратегічні напрями розвитку диверсифікації підприємства визначають основні шляхи розширення його діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності, зменшення ризиків та забезпечення сталого розвитку. Вибір конкретного напрямку диверсифікації залежить від наявних ресурсів, ринкової кон'юнктури, технологічного потенціалу та стратегічних цілей компанії. До основних стратегічних підходів належать горизонтальна, вертикальна, концентрична, конгломератна та змішана диверсифікація, кожна з яких передбачає певну модель використання ресурсів та взаємодії з ринковим середовищем.

Географічна диверсифікація полягає у розширенні діяльності підприємства на нові регіони, країни чи континенти, що сприяє зниженню ризиків через економічні або політичні коливання в окремих територіях і забезпечує більш рівномірний розвиток бізнесу.

Підприємство може збільшувати прибутковість і залучати нових клієнтів через розширення асортименту продуктів і послуг, впровадження нових товарів або придбання інших компаній.

Вертикальна диверсифікація передбачає освоєння різних етапів постачального ланцюга, наприклад виробництво сировини чи комплектуючих, що раніше закуповувалися, що забезпечує більший контроль і зменшує витрати [23, 36].

Підприємство може виходити на нові ринки або розширювати діяльність у різні галузі, не пов'язані з його поточним бізнесом. Це досягається, зокрема, через придбання компаній, що працюють у інших сферах. Формування позитивного іміджу та розвиток бренду дозволяють залучати нові аудиторії та освоювати додаткові ринки. Наприклад, розробка нового бренду для нових продуктів або послуг сприяє залученню інших клієнтів і розширенню присутності компанії на ринку.

Технологічна диверсифікація включає впровадження та розробку нових технологій, що дозволяє підприємству підвищувати ефективність у існуючих сегментах або виходити на нові ринки. Розподіл ринку на окремі сегменти та виробництво товарів чи послуг, адаптованих до потреб кожного з них, сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та більш повному задоволенню запитів споживачів.

Формування стратегії диверсифікації передбачає оцінку цілей і ресурсів компанії разом із аналізом ринкових можливостей та ризиків.

Реалізація диверсифікації може здійснюватися за різними підходами, одним із яких є ресурсний підхід. Згідно з ресурсною концепцією, що є загальноприйнятою теорією корпоративної диверсифікації, компанії розвиваються через диверсифікацію, використовуючи наявні потенціали зростання у вигляді організаційних компетенцій або успадкованих управлінських ресурсів.

Особливість цього підходу полягає в тому, що вибір виду диверсифікації визначається гнучкістю ресурсів підприємства. Сфокусованість на власних

сильних сторонах дозволяє підприємству одночасно діяти на кількох ринках і захищатися від циклічних коливань на окремих сегментах.

Коли ресурси підприємства не забезпечують підтримку стабільних конкурентних переваг, необхідно визначити, які з них слід відновити або придбати заново. Якщо при зіставленні наявних ресурсів і випущеної продукції виявляються надлишкові потужності, для їх ефективного використання може бути створено новий підрозділ, який функціонує як самостійна господарська одиниця.

Якщо в результаті ресурсорієнтованого аналізу процесного ланцюжка виявляються незавантажені ресурси, постає питання про їх ефективне використання. Такі ресурси можна застосувати не лише на вже освоєних ринках, а й використати як базу для розширення діяльності підприємства на нових ринках.

Ринковий підхід до здійснення диверсифікації передбачає використання трьох основних методів оцінки: методу ринку капіталів, методу угод та галузевої оцінки. При цьому дискусійним залишається питання, які саме фактори забезпечили підприємству вигідне позиціонування на ринку та як можна підтримати і зміцнити ці позиції. Головною особливістю ринкової орієнтації є приділення особливої уваги привабливості зовнішнього середовища як індикатора зростання, оцінці якості ринку та позиціонуванню продукції підприємства відносно конкурентів.

Ієрархічний підхід організовує стратегічне управління, дозволяючи менеджерам шляхом послідовного агрегування бізнес-сегментів виявляти невикористані комерційні можливості, переосмислювати існуючі та знаходити нові ринки збуту [6, с. 14].

Системний підхід оцінює вплив диверсифікації на виробничу систему через визначення інформаційної та економічної сутності процесу як складової частини механізму управління підприємством. Він допомагає визначити причини прийняття рішень та надає методи й технічні засоби для вдосконалення планування і контролю.

При реалізації стратегії економічної диверсифікації ключовим завданням є підтримка балансу між диверсифікацією діяльності та операційним ризиком, тобто забезпечення прийняттого співвідношення між прибутковістю та ризиком. Хоча диверсифікація знижує рівень ризику, вона не дозволяє його повністю усунути. Водночас загальна ефективність діяльності може бути меншою, оскільки зосередження на найприбутковішому напрямі принесло б більший дохід, але супроводжувалося б максимальним ризиком. Оптимальне співвідношення між прибутковістю і ризиком кожне підприємство визначає самостійно, зважаючи на готовність власників приймати ризик.

Загальний ризик підприємства охоплює всі можливі небезпеки та невизначеності, що можуть впливати на його фінансові результати та діяльність у цілому, і складається з двох основних типів:

1. Несистематичний ризик (власний або диверсифікований) - характерний для конкретного підприємства і може бути знижений шляхом диверсифікації;
2. Систематичний ризик (ринковий або не диверсифікований) - його неможливо скоротити за допомогою диверсифікації, оскільки він зумовлений факторами, що впливають на ринок загалом, такими як інфляція, темпи економічного зростання та політична нестабільність.

Диверсифікація характеризується як позитивними, так і негативними аспектами. Серед її основних переваг варто виділити стратегічну відповідність між існуючими та новими напрямками бізнесу підприємства, що забезпечує його конкурентну перевагу. Реалізація стратегії диверсифікації надає можливість маневрувати інвестиціями всередині портфеля бізнес-напрямів та зменшувати залежність від одного цільового ринку, який може поступово скорочуватися.

До додаткових переваг відноситься отримання синергічного ефекту між різними видами діяльності, що проявляється у зниженні загальних корпоративних витрат завдяки багатофункціональному використанню ресурсів. Важливо, що диверсифікація підвищує адаптивність підприємства, слугує страховим механізмом та зміцнює його конкурентні позиції.

Крім того, стратегія диверсифікації розширює основний профіль діяльності компанії, що дозволяє збільшити обсяг робіт, отримати цінові знижки, знизити витрати на рекламу, підтримувати ринкову репутацію товарів, вдосконалювати технології обслуговування та підвищувати завантаженість виробничих потужностей [7, с. 19].

Диверсифікація, як будь-який процес, має не лише переваги, а й певні недоліки. Для проведення глибокого стратегічного аналізу конкурентів необхідні великі обсяги інформації та високий рівень знань управлінського персоналу. Тому стратегію диверсифікації слід формувати з урахуванням реальних можливостей підприємства, його цілей і умов функціонування. Постійне проведення комплексних досліджень шляхів досягнення цілей вимагає значних фінансових, матеріальних і інформаційних ресурсів.

Слід зауважити, що не існує єдиного оптимального моменту для прийняття рішення про впровадження диверсифікації. Особливе значення має час виходу на ринок, оскільки підприємство повинно з'явитися першим і закріпитися як провідний гравець. Високі витрати на входження у нові галузі змушують обмежувати ризики власним капіталом і враховувати наслідки можливих втрат, адже вторгнення в нову сферу діяльності завжди супроводжується підвищеним ризиком.

Необхідно пам'ятати, що «диверсифікація має сенс лише тоді, коли менеджер впевнений у перспективності бізнесу» [8, с. 114].

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, можна стверджувати, що диверсифікація є одним із ключових інструментів управління підприємством в умовах невизначеності ринку та зростаючої конкуренції. Аналіз наукових підходів показав, що поняття «диверсифікація» трактується багатоаспектно, охоплюючи економічні, організаційні, технологічні й стратегічні компоненти. Усі дослідники наголошують, що диверсифікація спрямована на зменшення ризиків, зміцнення фінансової стійкості, ефективно

використання ресурсів і забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Вона реалізується через розширення асортименту продукції, освоєння нових сегментів ринку, впровадження інновацій, структурні зміни та створення нових напрямів діяльності.

У системі мотивів диверсифікації виділено п'ять основних груп: фінансові, економічні, техніко-технологічні, соціальні та стратегічні, які комплексно впливають на прийняття управлінських рішень. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, реагувати на зниження прибутковості основного виробництва, раціонально використовувати ресурси та формувати конкурентні переваги.

Різноманітність підходів до класифікації видів диверсифікації свідчить про багатовекторність цього процесу. Виділяють диверсифікацію за напрямком (горизонтальну, вертикальну, концентричну, конгломератну, змішану), за галузевою належністю (моно- та полігалузеву), за географічним охопленням (локальну та міжнародну), за ступенем спорідненості (зв'язану та незв'язану), а також пряму і непряму, експортну та імпорتنу. Така систематизація дозволяє підприємствам обрати оптимальний шлях розвитку з урахуванням наявних ресурсів, ринкових можливостей і технологічного потенціалу.

Стратегічні напрями розвитку диверсифікації визначаються як способи розширення діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку компанії. Горизонтальна та вертикальна диверсифікація забезпечують зростання та зміцнення контрольованості виробничих процесів, географічна - розширення присутності та зниження територіальних ризиків, технологічна - модернізацію та інноваційний розвиток. Реалізація диверсифікації ґрунтується на використанні різних підходів: ресурсного, ринкового, ієрархічного та системного, кожен з яких по-своєму визначає логіку прийняття управлінських рішень та побудову стратегічних планів.

Отже, диверсифікація виступає комплексною та багаторівневою стратегією, що дозволяє підприємству забезпечити стабільність і гнучкість у

мінливих умовах ринку. Її ефективність залежить від здатності підприємства поєднувати внутрішні ресурси з ринковими можливостями, зберігати баланс між прибутковістю та ризиком, а також вибудовувати гнучкі механізми стратегічного управління, орієнтовані на довгострокове зростання.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Напрями діяльності, історія створення та організаційна побудова підприємства

ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» було засноване 23 серпня 2005 року. Компанія має ліцензію на будівельну діяльність Державного комітету України з будівництва та архітектури (серія АБ № 206666 від 08.11.2005) і забезпечує повний цикл послуг у сфері проектування, будівництва та реконструкції житлових, громадських та промислових об'єктів.

Компанія пропонує комплексний підхід, який включає не лише виконання будівельних робіт, але й повне інвестиційне та проектне супроводження, що гарантує ефективність, економічну доцільність і якість реалізації проектів.

Загальні види робіт:

- Інвестиційне проектування:
 - детальний аналіз інвестиційного середовища та оцінка фінансових можливостей;
 - підготовка попереднього техніко-економічного обґрунтування проектів;
 - розробка повних інвестиційних проектів із урахуванням законодавчих та нормативних вимог;
 - комплексне юридичне та організаційне забезпечення інвестиційних процесів.
- Архітектурне та будівельне проектування житлових, громадських і промислових об'єктів, включно з інноваційними рішеннями щодо планування, енергоефективності та дизайну.
- Конструювання несучих конструкцій, включно з металевими, кам'яними, бетонними, залізобетонними, дерев'яними та комбінованими, із забезпеченням надійності, довговічності та безпеки об'єктів.

– Проектування внутрішніх та зовнішніх інженерних мереж і систем: водопостачання, каналізація, опалення, вентиляція, електропостачання та телекомунікації.

– Розробка спеціальних розділів проектів, зокрема:

– оцінка впливу об'єкта на довкілля;

– проектування організації виробництва та логістики на об'єкті.

– Виконання будівельних робіт з дотриманням сучасних технологій та стандартів якості.

– Розробка проектно-кошторисної документації для будівництва, реконструкції та капітального ремонту.

– Зведення несучих і огорожувальних конструкцій житлових, громадських і промислових будівель у будь-яких умовах будівництва.

– Спеціалізовані види робіт:

– Проектування та будівництво об'єктів із легких металоконструкцій, включно з каркасом, стінами, дахом, промисловими підлогами та внутрішніми комунікаціями.

– Проектування, виготовлення та монтаж сучасних алюмінієвих фасадних систем із високими тепло- та звукоізоляційними характеристиками.

– Улаштування плоских дахів із використанням передових технологій та матеріалів, зокрема мембрани «Sika Trogal», що забезпечує надійний захист від протікань і довговічність покриття.

– Реконструкція, модернізація та капітальний ремонт існуючих будівель і споруд із повним збереженням експлуатаційних властивостей та естетичного вигляду об'єкта.

Компанія «Проектінвестбуд-КСД» відома індивідуальним підходом до кожного проекту, впровадженням сучасних будівельних технологій, високим професіоналізмом команди та дотриманням термінів виконання робіт. Це дозволяє замовникам отримувати якісні та надійні об'єкти, що відповідають найвищим стандартам безпеки, комфорту та енергоефективності.

У ТзОВ «Проектінвестбуд-КСД» впроваджено чітку систему розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності серед усіх працівників, що забезпечує ефективне управління, високий рівень організації робіт та дотримання всіх нормативних і законодавчих вимог. Вищим органом управління товариства є збори учасників, які визначають стратегічні напрями діяльності та ухвалюють ключові рішення щодо розвитку і реалізації інвестиційних проектів. Виконавчим органом є директор, який здійснює загальне керівництво підприємством, координує роботу всіх підрозділів і відповідає за реалізацію стратегічних завдань товариства. Контроль за фінансово-господарською діяльністю здійснює ревізійна комісія, яка перевіряє ефективність використання ресурсів, відповідність законодавству та внутрішнім регламентам.

Організаційна структура підприємства побудована таким чином, що під безпосереднім керівництвом директора працюють головний інженер, заступник директора з будівництва, юрист, головний бухгалтер, начальник виробничої бази, начальник виробничо-технічного відділу та контролю якості виконаних робіт, начальник кошторисного відділу, начальник планово-договірного відділу, начальник відділу техніки безпеки та охорони праці та начальник відділу технічного нагляду. Кожен із цих керівників відповідає за організацію роботи свого підрозділу, координацію завдань, дотримання термінів виконання робіт і забезпечення високої якості. Їм підпорядковуються начальники (виконробы) ділянок спеціальних робіт, будівельно-монтажних робіт, інженерних мереж, оздоблювальних та реставраційних робіт, які безпосередньо керують будівельними бригадами. Така ієрархічна структура дозволяє ефективно розподіляти ресурси, контролювати виконання робіт на всіх етапах і оперативно реагувати на зміни чи непередбачені обставини.

Управління в Товаристві здійснюється за принципом чіткого розмежування функцій та відповідальності, централізованого планування та контролю, регулярного обміну інформацією між підрозділами та застосування сучасних методів управління проектами і контролю якості. Завдяки цьому

досягається максимальна ефективність діяльності, прозорість робочих процесів і високий рівень організації виконання будівельних робіт.

ТзОВ «Проектінвестбуд-КСД» має право створювати філії та представництва як на території України, так і за її межами, що дозволяє оперативно розширювати присутність компанії на регіональних і міжнародних ринках, реалізовувати масштабні інвестиційні проекти та підтримувати стабільний розвиток у різних сферах будівництва. Перевагами організаційної структури Товариства є підвищена ефективність управління та контролю, можливість швидкого реагування на зміни в проектах та ринковій кон'юктурі, забезпечення високої якості виконання робіт, оптимізація ресурсів і часу, а також відповідність усім нормативним вимогам і стандартам безпеки.

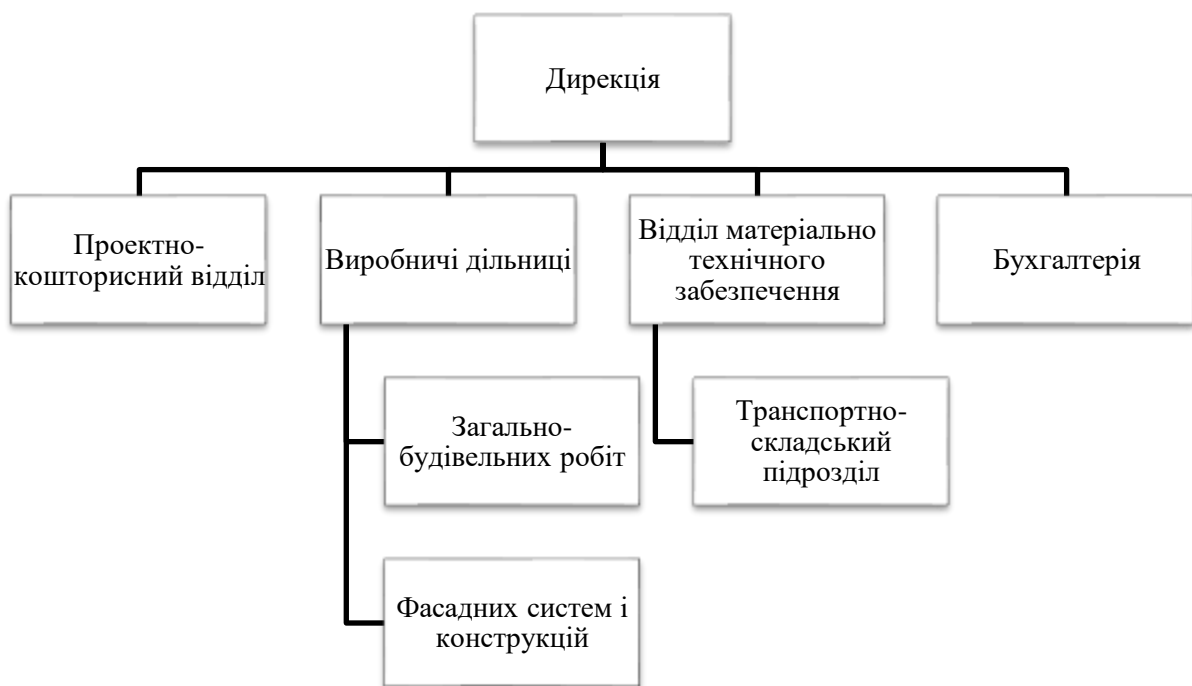


Рис.2.1. Виробничо-організаційна структура ТзОВ «Проектінвестбуд-КСД»

2.2. Оцінка ефективності функціонування товариства

Аналіз ефективності діяльності підприємства є важливою складовою управлінського процесу та дозволяє оцінити рівень використання ресурсів, досягнення стратегічних та оперативних цілей, а також визначити резерви

підвищення продуктивності та прибутковості. Для ТзОВ «Проектінвестбуд-КСД», яке здійснює комплексне проектування, будівництво та реконструкцію житлових, громадських і промислових об'єктів, проведення такого аналізу є особливо актуальним, оскільки діяльність компанії охоплює численні напрями та включає роботу великої кількості структурних підрозділів.

Це дозволяє сформувати об'єктивну картину діяльності підприємства та визначити шляхи підвищення його ефективності та конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

Таблиця 2.1.

Динаміка формування чистого прибутку ТОВ «Проектінвестбуд-КСД», тис.грн.

| № п/п | Показники | Роки | | | | | Ланцюговий абсолютний приріст | | | |
|-------|---------------------------------------|--------|--------|-------|-------|--------|-------------------------------|---------|-------|--------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції | 3009,7 | 5521,3 | 137,7 | 170,2 | 7095,0 | 2511,6 | -5383,6 | 32,5 | 6924,8 |
| 2 | Інші доходи | 607,6 | 348,0 | 171,6 | 616,1 | 638,9 | -259,6 | -176,4 | 444,5 | 22,8 |
| 3 | Собівартість реалізованої продукції | 2288,6 | 4286,3 | 25,7 | 112,4 | 6909,9 | 1997,7 | -4260,6 | 86,7 | 6797,5 |
| 4 | Інші витрати | 1320,8 | 1382,9 | 281,6 | 648,8 | 624,3 | 62,1 | -1101,3 | 367,2 | -24,5 |
| 5 | Фінансовий результат до оподаткування | 7,9 | 200,1 | 2,0 | 25,1 | 199,7 | 192,2 | -198,1 | 23,1 | 174,6 |
| 6 | Податок на прибуток | 1,4 | 36,0 | 0,4 | 4,5 | 35,9 | 34,6 | -35,6 | 4,1 | 31,4 |
| 7 | Чистий прибуток (збиток) | 6,5 | 164,1 | 1,6 | 20,6 | 163,8 | 157,6 | -162,5 | 19 | 143,2 |

У 2020-2024 роках підприємство демонструвало коливання у діяльності, водночас загальна тенденція була сприятливою. У 2021 році відбулося суттєве зростання основних фінансово-економічних показників: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 2511,6 тис. грн, що свідчить про розширення обсягів виробництва та реалізації. Разом із тим зросли собівартість реалізованої продукції (+1997,7 тис. грн) та фінансовий результат до оподаткування (+192,2

тис. грн), що забезпечило істотне підвищення чистого прибутку - з 6,5 тис. грн у 2020 році до 164,1 тис. грн у 2021 році.

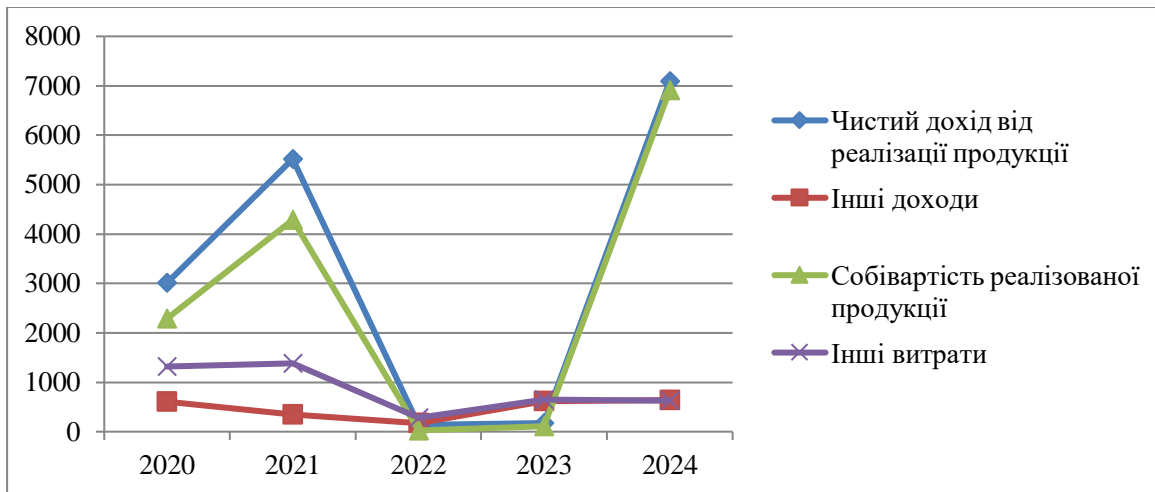


Рис.2.2. Динаміка доходів і витрат ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»

Однак у 2022 році спостерігається різке погіршення фінансових результатів: дохід від реалізації скоротився на 5383,6 тис. грн, собівартість - на 4260,6 тис. грн, а чистий прибуток зменшився до 1,6 тис. грн. Це може бути наслідком кризових явищ у економіці, скорочення обсягів виробництва або дії зовнішніх факторів.

У 2023 році відзначається поступове відновлення діяльності підприємства: чистий дохід зріс на 32,5 тис. грн, фінансовий результат до оподаткування - на 23,1 тис. грн, чистий прибуток - на 19,0 тис. грн. Такі зміни свідчать про стабілізацію фінансової ситуації та часткове відновлення обсягів реалізації.

2024 рік характеризується суттєвим поліпшенням усіх ключових показників. Чистий дохід зріс до 7095,0 тис. грн, що на 6924,8 тис. грн більше, ніж у попередньому році, собівартість реалізованої продукції - до 6909,9 тис. грн (+6797,5 тис. грн), а чистий прибуток досяг 163,8 тис. грн, тобто повернувся майже до рівня 2021 року. Зростання фінансового результату до оподаткування (+174,6 тис. грн) та інших доходів (+22,8 тис. грн) підтверджує тенденцію до відновлення прибуткової діяльності.

Загалом, аналіз показує, що після значного спаду у 2022 році підприємство продемонструвало поступове відновлення та зміцнення фінансової стійкості. У

2024 році воно вийшло на докризові обсяги виробництва і реалізації, що свідчить про ефективність управлінських рішень, адаптацію до змін зовнішнього середовища та відновлення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2.

Показники стану основних засобів

| № п/п | Показники | Роки | | | | | Ланцюговий абсолютний приріст | | | |
|-------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------|--------|--------|--------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1 | Первісна вартість, тис.грн | 3321,1 | 3321,1 | 3321,1 | 3321,1 | 3327,3 | 0 | 0 | 0 | 6,2 |
| 2 | Знос, тис.грн | 2281,1 | 2536,5 | 2762,0 | 2969,6 | 3126,2 | 255,4 | 225,5 | 207,6 | 156,6 |
| 3 | Залишкова вартість, тис.грн | 1040 | 784,6 | 559,1 | 351,5 | 201,1 | -255,4 | -225,5 | -207,6 | -150,4 |
| 4 | Коефіцієнт зносу | 0,687 | 0,764 | 0,832 | 0,894 | 0,940 | 0,077 | 0,068 | 0,062 | 0,046 |
| 5 | Коефіцієнт придатності | 0,313 | 0,236 | 0,168 | 0,106 | 0,060 | -0,077 | -0,068 | -0,062 | -0,046 |

У період 2020-2024 років відзначалося поступове погіршення технічного стану основних засобів підприємства. Первісна вартість основних засобів упродовж 2020-2023 років залишалася незмінною (3321,1 тис. грн), що свідчить про відсутність оновлення чи придбання нового обладнання, а незначне збільшення у 2024 році до 3327,3 тис. грн (+6,2 тис. грн) може бути пов'язане лише з незначним введенням нових активів.

Водночас знос основних засобів постійно зростав: із 2281,1 тис. грн у 2020 році до 3126,2 тис. грн у 2024 році. Ланцюгові абсолютні прирости (від +255,4 до +156,6 тис. грн щорічно) свідчать про сталий процес старіння обладнання та відсутність суттєвого оновлення виробничої бази.

Як наслідок, залишкова вартість основних засобів за цей період зменшилася з 1040,0 тис. грн у 2020 році до 201,1 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж у п'ять разів. Щорічні від'ємні прирости (від -255,4 до -150,4 тис. грн) демонструють поступову втрату економічної корисності основних засобів.

Динаміка коефіцієнтів також підтверджує ці тенденції. Коефіцієнт зносу зріс із 0,687 у 2020 році до 0,940 у 2024 році, що означає, що майже 94 % вартості

основних засобів уже амортизовано. Водночас коефіцієнт придатності зменшився з 0,313 до 0,060, тобто придатними для ефективної експлуатації залишилися лише близько 6 % активів.

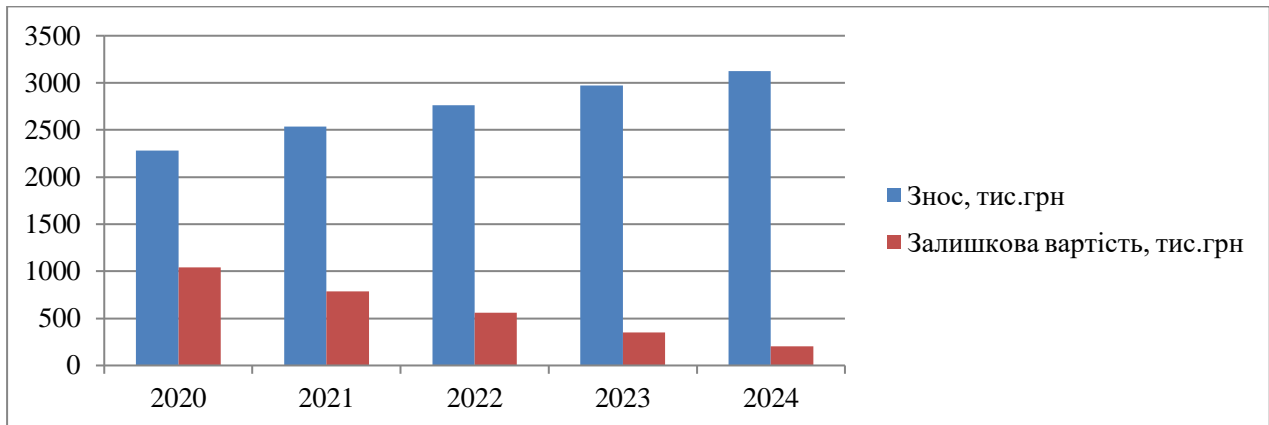


Рис.2.3. Динаміка стану основних засобів ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»

Отже, технічний стан основних засобів підприємства є незадовільним і характеризується високим рівнем зношеності. Відсутність оновлення основних засобів та поступове старіння наявного обладнання створюють ризики для ефективності виробництва й конкурентоспроможності підприємства. Необхідним є здійснення технічного переоснащення, модернізації та оновлення основних засобів, що дозволить підвищити продуктивність праці, знизити витрати та забезпечити стале зростання в майбутньому.

Діяльність підприємства у період 2020-2024 років (див. табл. 2.3) відзначалася суттєвими коливаннями ефективності використання його основних засобів. У 2021 році відбулося суттєве покращення фінансових показників: чистий дохід діяльності зріс на 2252,0 тис. грн, досягнувши 5869,3 тис. грн, а чистий прибуток збільшився до 164,1 тис. грн (+157,6 тис. грн порівняно з попереднім роком). Така динаміка свідчить про ефективну роботу підприємства, зростання продуктивності праці та поліпшення використання основних засобів.

Таблиця 2.3.

Показники ефективності використання основних засобів

| № п/п | Показники | Роки | | | | | Ланцюговий абсолютний приріст | | | |
|----------|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------|---------|---------|--------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1 | Чистий дохід діяльності, тис.грн | 3617,3 | 5869,3 | 309,3 | 786,3 | 7733,9 | 2252 | -5560 | 477 | 6947,6 |
| 2 | Чистий прибуток, тис.грн | 6,5 | 164,1 | 1,6 | 20,6 | 163,8 | 157,6 | -162,5 | 19 | 143,2 |
| 3 | Середньооблікова чисельність, осіб | 14 | 14 | 12 | 15 | 12 | 0 | -2 | 3 | -3 |
| 4 | Середньорічна вартість ОЗ, тис.грн | 1040 | 912,3 | 671,85 | 455,3 | 276,3 | -127,7 | -240,45 | -216,55 | -179 |
| 5 | Фондовіддача | 3,48 | 6,43 | 0,46 | 1,73 | 27,99 | 2,95 | -5,97 | 1,27 | 26,26 |
| 6 | Фондомісткість, грн/грн | 0,288 | 0,155 | 2,172 | 0,579 | 0,036 | -0,133 | 2,017 | -1,593 | -0,543 |
| 7 | Фондоозброєність, грн/грн | 74,286 | 65,164 | 55,988 | 30,353 | 23,025 | -9,122 | -9,176 | -25,635 | -7,328 |
| 8 | Фондорентабельність, грн/грн | 0,002 | 0,028 | 0,005 | 0,026 | 0,021 | 0,026 | -0,023 | 0,021 | -0,005 |

Підтвердженням цього є зростання фондівдачі з 3,48 до 6,43 грн, що означає отримання більшого доходу з кожної гривні, вкладеної в основні засоби, а також зменшення фондомісткості з 0,288 до 0,155, тобто зниження витрат основних засобів на одиницю продукції. Показник фондорентабельності зріс до 0,028, що засвідчує підвищення прибутковості використання основних засобів.

У 2022 році спостерігається різке погіршення фінансових результатів: чистий дохід зменшився на 5560,0 тис. грн, а чистий прибуток скоротився до 1,6 тис. грн. Падіння доходів призвело до різкого зниження фондівдачі до 0,46 грн та зростання фондомісткості до 2,172, що свідчить про неефективне використання основних засобів. Зниження середньорічної вартості основних засобів (на 240,45 тис. грн) і скорочення чисельності працівників до 12 осіб також підтверджують спад виробничої активності.

Починаючи з 2023 року, ситуація поступово стабілізується. Дохід підприємства зріс на 477,0 тис. грн, прибуток - на 19,0 тис. грн, фондівдача підвищилася до 1,73 грн, а фондомісткість зменшилася до 0,579. Це свідчить про початок відновлення ефективності використання ресурсів та активізацію діяльності.

Найбільш значне покращення спостерігається у 2024 році: чистий дохід зріс до 7733,9 тис. грн (+6947,6 тис. грн), а чистий прибуток - до 163,8 тис. грн (+143,2 тис. грн). При цьому фондівдача зросла до 27,99 грн, що є надзвичайно високим показником, а фондомісткість зменшилася до 0,036. Це свідчить про високу ефективність використання основних засобів навіть за зниження їх середньорічної вартості (до 276,3 тис. грн). Разом із тим зменшення фондоозброєності (до 23,025 тис. грн/особу) може свідчити про недостатню технічну оснащеність працівників, що вимагає оновлення матеріально-технічної бази.

Загалом, аналіз показує, що після різкого спаду у 2022 році підприємство змогло не лише стабілізувати, а й суттєво покращити результати діяльності. Зростання фондівдачі та фондорентабельності у 2024 році свідчить про ефективне використання наявних ресурсів і підвищення рентабельності

виробництва. Однак скорочення середньорічної вартості основних засобів та чисельності персоналу вказує на необхідність інвестицій у технічне оновлення та модернізацію виробничої бази для забезпечення сталого розвитку в майбутньому.

Таблиця 2.4.

Динаміка оборотних активів ТОВ «Проектінвестбуд-КСД», тис.грн.

| № п/п | Показники | Роки | | | | | Ланцюговий абсолютний приріст | | | |
|-------|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------|--------|--------|---------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1 | Запаси | 1590,3 | 1790,3 | 2656,9 | 3970,2 | 1391,2 | 200 | 866,6 | 1313,3 | -2579 |
| 2 | Дебіторська заборгованість | 56,2 | 351,2 | 49,8 | 138,2 | 84,8 | 295 | -301,4 | 88,4 | -53,4 |
| 3 | Гроші та їх еквіваленти | 100,4 | 396,9 | 100 | 26,6 | 1669,2 | 296,5 | -296,9 | -73,4 | 1642,6 |
| 4 | Інші оборотні активи | 5,5 | 8 | 78,2 | 287,2 | 58,7 | 2,5 | 70,2 | 209 | -228,5 |
| 5 | Всього | 1752,4 | 2546,4 | 2884,9 | 4422,2 | 3203,9 | 794 | 338,5 | 1537,3 | -1218,3 |

Структура та обсяги оборотних активів підприємства протягом 2020-2024 років зазнали суттєвих змін, що свідчить про коливання ліквідності, ділової активності та фінансової стабільності. У 2021 році відбулося помітне зростання загального обсягу оборотних активів - з 1752,4 до 2546,4 тис. грн (+794,0 тис. грн). Це зумовлено збільшенням запасів на 200,0 тис. грн, дебіторської заборгованості - на 295,0 тис. грн, а також значним приростом грошових коштів (+296,5 тис. грн). Така динаміка свідчить про активізацію господарської діяльності, розширення обсягів реалізації та покращення платоспроможності підприємства.

У 2022 році спостерігається уповільнення обороту активів і зниження їх якості. Загальний приріст становив лише 338,5 тис. грн, при цьому відбулося різке скорочення дебіторської заборгованості (-301,4 тис. грн) і грошових коштів (-296,9 тис. грн). Водночас значно збільшилися запаси (+866,6 тис. грн) та інші оборотні активи (+70,2 тис. грн), що може свідчити про накопичення нереалізованої продукції або зниження оборотності капіталу.

2023 рік характеризується активізацією обороту оборотних коштів і різким зростанням їх загального обсягу до 4422,2 тис. грн (+1537,3 тис. грн). Це зумовлено збільшенням запасів на 1313,3 тис. грн і приростом інших оборотних активів на 209,0 тис. грн, а також частковим відновленням дебіторської заборгованості (+88,4 тис. грн). Однак одночасне скорочення грошових коштів (-73,4 тис. грн) свідчить про їх використання для фінансування поточних потреб виробництва.

У 2024 році спостерігається зниження загальної вартості оборотних активів до 3203,9 тис. грн (-1218,3 тис. грн порівняно з попереднім роком). Основною причиною є скорочення запасів на 2579,0 тис. грн, що може свідчити про реалізацію накопичених товарних залишків або оптимізацію складських ресурсів. Водночас відбулося значне збільшення грошових коштів до 1669,2 тис. грн (+1642,6 тис. грн), що позитивно впливає на ліквідність підприємства. Зменшення дебіторської заборгованості (-53,4 тис. грн) і скорочення інших оборотних активів (-228,5 тис. грн) також свідчать про покращення структури оборотного капіталу.

Отже, динаміка оборотних активів свідчить про нестійкий, але загалом позитивний розвиток підприємства. Після періоду нагромадження запасів і зниження ліквідності у 2022-2023 роках підприємство у 2024 році змогло покращити фінансову гнучкість за рахунок зростання грошових коштів і зменшення матеріальних запасів. Це вказує на раціоналізацію управління оборотним капіталом, підвищення платоспроможності та зміцнення короткострокової фінансової стійкості.

Значні коливання основних показників ефективності використання оборотних засобів спостерігалися у діяльності підприємства в 2020-2024 рр. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє нестійку динаміку: після суттєвого зростання у 2021 р. (на 2511,6 тис. грн порівняно з 2020 р.) у 2022 р. відбулося різке падіння до 137,7 тис. грн (зменшення на 5383,6 тис. грн), що свідчить про кризові тенденції у господарській діяльності. Проте в 2024 р.

підприємству вдалося різко покращити результат - чистий дохід зріс до 7095 тис. грн, або на 6924,8 тис. грн більше, ніж у 2023 р.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання оборотних активів ТОВ
«Проектінвестбуд-КСД»

| № п/п | Показники | Роки | | | | | Ланцюговий абсолютний приріст | | | |
|-------|---|--------|--------|---------|---------|--------|-------------------------------|---------|---------|----------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1 | Чистий дохід від реалізації, тис.грн | 3009,7 | 5521,3 | 137,7 | 170,2 | 7095 | 2511,6 | -5383,6 | 32,5 | 6924,8 |
| 2 | Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн | 1752,4 | 2546,4 | 2884,9 | 4422,2 | 3203,9 | 794 | 338,5 | 1537,3 | -1218,3 |
| 3 | Коефіцієнт оборотності | 1,72 | 2,17 | 0,05 | 0,04 | 2,21 | 0,45 | -2,12 | -0,01 | 2,17 |
| 4 | Коефіцієнт завантаження | 0,58 | 0,46 | 20,95 | 25,98 | 0,45 | -0,12 | 20,49 | 5,03 | -25,53 |
| 5 | Число днів в аналізованому періоді, дні | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Тривалість обороту, дні | 209,61 | 166,03 | 7542,22 | 9353,65 | 162,57 | -43,58 | 7376,19 | 1811,43 | -9191,08 |

Середньорічна вартість оборотних засобів протягом аналізованого періоду мала переважно зростаючу тенденцію - від 1752,4 тис. грн у 2020 р. до 4422,2 тис. грн у 2023 р., після чого у 2024 р. відбулося зниження до 3203,9 тис. грн. Це може свідчити про оптимізацію запасів та дебіторської заборгованості після періоду активного нарощення оборотних активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів коливався досить різко: з 1,72 у 2020 р. до 2,17 у 2021 р., що свідчить про прискорення обороту, однак у 2022-2023 рр. спостерігалось різке зниження (до 0,05 та 0,04 відповідно), що означає фактичну «заморозку» оборотних коштів і низьку ефективність їх використання. Лише у 2024 р. показник зріс до 2,21, що можна оцінити як позитивну тенденцію до відновлення фінансової стійкості.

Відповідно, коефіцієнт завантаження мав протилежну динаміку - при зниженні оборотності у 2022-2023 рр. він зростав до 20,95 та 25,98, що свідчить про надмірне залучення оборотних активів на одиницю реалізованої продукції.

У 2024 р. ситуація стабілізувалася - коефіцієнт зменшився до 0,45, що свідчить про раціональніше використання ресурсів.

Тривалість одного обороту у 2020-2021 рр. зменшилась із 209,6 до 166 днів, що є позитивним результатом. Проте у 2022-2023 рр. відбулося різке подовження обороту (до 7542 та 9353 днів відповідно), що відображає кризові явища у діяльності підприємства, зокрема проблеми зі збутом та надлишковими запасами. У 2024 р. показник знизився до 162,6 днів, що свідчить про відновлення ефективності управління оборотними активами.

Загалом динаміка показників засвідчує наявність періоду фінансової нестабільності у 2022-2023 рр. із послідуєчим відновленням у 2024 р. Це підтверджує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно мобілізуючи ресурси для підвищення результативності діяльності.

Таблиця 2.6.

Динаміка використання кадрового капіталу ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»

| № п/п | Показники | Роки | | | | | Ланцюговий абсолютний приріст | | | |
|-------|---|--------|--------|---------|--------|--------|-------------------------------|----------|--------|--------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1 | Чистий дохід діяльності, тис.грн. | 3617,3 | 5869,3 | 309,3 | 786,3 | 7733,9 | 2252 | -5560 | 477 | 6947,6 |
| 2 | Середньооблікова чисельність, осіб | 14 | 14 | 12 | 15 | 12 | 0 | -2 | 3 | -3 |
| 3 | Продуктивність праці, тис.грн/особа | 258,38 | 419,24 | 25,78 | 52,42 | 644,49 | 160,86 | -393,46 | 26,64 | 592,07 |
| 4 | Фонд оплати праці, тис.грн | 534,56 | 880,7 | 313,353 | 351,5 | 935,5 | 346,14 | -567,347 | 38,147 | 584 |
| 5 | Середньорічна заробітна плата, тис.грн. | 38,183 | 62,907 | 26,113 | 23,433 | 77,958 | 24,724 | -36,794 | -2,68 | 54,525 |
| 6 | Затратомісткість, грн/грн | 0,148 | 0,150 | 1,013 | 0,447 | 0,121 | 0,002 | 0,863 | -0,566 | -0,326 |
| 7 | Затратовіддача, грн/грн | 6,767 | 6,664 | 0,987 | 2,237 | 8,267 | -0,103 | -5,677 | 1,25 | 6,03 |

У 2020-2024 рр. показники ефективності діяльності підприємства демонструють різкі коливання, що свідчить про нестабільність розвитку та періоди як спаду, так і відновлення.

Чистий дохід від діяльності у 2020-2021 рр. зріс на 2252 тис. грн (з 3617,3 до 5869,3 тис. грн), що вказує на активізацію виробничо-збутових процесів. Проте у 2022 р. відбулося суттєве зниження доходу - на 5560 тис. грн, до рівня лише 309,3 тис. грн. Це може бути наслідком кризових явищ у зовнішньому середовищі або внутрішніх проблем із реалізацією продукції. У 2023 р. спостерігається незначне покращення (зростання на 477 тис. грн), а вже у 2024 р. чистий дохід стрімко зріс до 7733,9 тис. грн, що на 6947,6 тис. грн більше, ніж у попередньому році.

Середньооблікова чисельність персоналу протягом аналізованого періоду коливалася в межах 12-15 осіб. Незважаючи на зменшення кількості працівників у 2022 та 2024 рр., продуктивність праці мала тенденцію до зростання у кінці періоду. Так, після падіння у 2022 р. до 25,78 тис. грн/особу (зниження на 393,46 тис. грн порівняно з 2021 р.), у 2024 р. продуктивність досягла 644,49 тис. грн/особу - на 592,07 тис. грн більше, ніж роком раніше. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності праці та відновлення виробничої активності.

Фонд оплати праці у 2020-2021 рр. зріс із 534,56 до 880,7 тис. грн, проте в 2022 р. різко скоротився до 313,35 тис. грн, що відповідає падінню доходів. Надалі відбулося поступове зростання - до 351,5 тис. грн у 2023 р. і 935,5 тис. грн у 2024 р. Відповідно, середньорічна заробітна плата працівників також мала хвилеподібну динаміку: після підвищення у 2021 р. (62,9 тис. грн) вона зменшилася у 2022-2023 рр., проте в 2024 р. досягла 77,96 тис. грн, що є найвищим показником за період. Це свідчить про покращення фінансового стану підприємства та зростання мотивації персоналу.

Показники затратомісткості та затратовіддачі відображають ефективність використання ресурсів. У 2020-2021 рр. їхні значення були стабільними (затратомісткість - близько 0,15, затратовіддача - понад 6,6). У 2022 р. ефективність різко знизилася - затратомісткість зросла до 1,013, а затратовіддача впала до 0,987, що означає збитковість діяльності. Починаючи з 2023 р., підприємство поступово відновлює позиції: затратомісткість зменшується, а затратовіддача у 2024 р. досягає 8,267, перевищуючи рівень 2020 р.

Отже, аналіз показників свідчить, що у 2022 р. підприємство пережило кризовий період, однак у 2023-2024 рр. спостерігається активне відновлення діяльності, підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зростання доходів і продуктивності праці. У 2024 р. підприємство досягло найкращих результатів за весь аналізований період, що вказує на успішну адаптацію до змін зовнішніх умов і підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз динаміки показників рентабельності (див. табл.2.7.) свідчить про нестабільний, але поступово відновлюваний фінансовий стан підприємства у 2020-2024 рр.

Таблиця 2.7

Динаміка рентабельності

| № п/п | Показники | Роки | | | | | Ланцюговий абсолютний приріст | | | |
|-------|--|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------|---------|--------|---------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1 | Чистий прибуток, тис.грн | 6,5 | 164,1 | 1,6 | 20,6 | 163,8 | 157,6 | -162,5 | 19 | 143,2 |
| 2 | Середньорічна вартість загального капіталу, тис.грн | 2792,4 | 3331 | 3444 | 4773,7 | 3405 | 538,6 | 113 | 1329,7 | -1368,7 |
| 3 | Середньорічна вартість основного капіталу, тис.грн. | 1040 | 784,6 | 559,1 | 351,5 | 201,1 | -255,4 | -225,5 | -207,6 | -150,4 |
| 4 | Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис.грн. | 1752,4 | 2546,4 | 2884,9 | 4422,2 | 3203,9 | 794 | 338,5 | 1537,3 | -1218,3 |
| 5 | Чистий дохід діяльності, тис.грн. | 3617,3 | 5869,3 | 309,3 | 786,3 | 7733,9 | 2252 | -5560 | 477 | 6947,6 |
| 6 | Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. | 3009,7 | 5521,3 | 137,7 | 170,2 | 7095 | 2511,6 | -5383,6 | 32,5 | 6924,8 |
| 7 | Рентабельність загального капіталу | 0,23 | 4,93 | 0,05 | 0,43 | 4,81 | 4,7 | -4,88 | 0,38 | 4,38 |
| 8 | Рентабельність основного капіталу | 0,63 | 20,92 | 0,29 | 5,86 | 81,45 | 20,29 | -20,63 | 5,57 | 75,59 |

Продовження таблиці 2.7.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|----|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| 9 | Рентабельність оборотного капіталу | 0,37 | 6,44 | 0,06 | 0,47 | 5,11 | 6,07 | -6,38 | 0,41 | 4,64 |
| 10 | Рентабельність діяльності | 0,18 | 2,8 | 0,52 | 2,62 | 2,12 | 2,62 | -2,28 | 2,1 | -0,5 |
| 11 | Рентабельність реалізації продукції | 0,22 | 2,97 | 1,16 | 12,1 | 2,31 | 2,75 | -1,81 | 10,94 | -9,79 |

У 2020-2021 рр. спостерігається суттєве зростання прибутковості. Чистий прибуток зріс із 6,5 тис. грн у 2020 р. до 164,1 тис. грн у 2021 р., тобто на 157,6 тис. грн. Проте вже у 2022 р. відбувся різкий спад - прибуток зменшився до 1,6 тис. грн (-162,5 тис. грн). У 2023 р. підприємство змогло частково відновити прибутковість (20,6 тис. грн), а у 2024 р. досягло повторного зростання до 163,8 тис. грн, що свідчить про повернення до ефективної господарської діяльності.

Середньорічна вартість загального капіталу у 2020-2024 рр. мала тенденцію до коливань: після поступового збільшення з 2792,4 тис. грн у 2020 р. до 4773,7 тис. грн у 2023 р. показник у 2024 р. скоротився до 3405 тис. грн (-1368,7 тис. грн). Така динаміка свідчить про перерозподіл ресурсів і можливе скорочення обсягів інвестицій.

Вартість основного капіталу систематично зменшувалася протягом усього періоду - з 1040 тис. грн у 2020 р. до 201,1 тис. грн у 2024 р., що пояснюється високими темпами зносу основних засобів і відсутністю суттєвих оновлень. Натомість середньорічна вартість оборотного капіталу зросла у 2021-2023 рр. (до 4422,2 тис. грн), проте у 2024 р. скоротилася до 3203,9 тис. грн.

Рентабельність загального капіталу зросла з 0,23 % у 2020 р. до 4,93 % у 2021 р., що свідчить про ефективніше використання всіх залучених ресурсів. У 2022 р. вона впала майже до нуля (0,05 %), однак уже у 2024 р. відновилася до 4,81 %.

Найбільшу волатильність продемонструвала рентабельність основного капіталу, яка у 2020 р. становила 0,63 %, у 2021 р. - уже 20,92 %, а у 2022 р. знову впала до 0,29 %. Проте у 2024 р. показник зріс до 81,45 %, що є свідченням

значного підвищення ефективності використання основних засобів при незначній їх залишковій вартості.

Рентабельність оборотного капіталу має аналогічну тенденцію: після різкого спаду у 2022 р. (0,06 %) вона зросла у 2024 р. до 5,11 %, що підтверджує покращення оборотності активів і використання обігових коштів.

Рентабельність діяльності у 2020-2024 рр. змінювалася хвилеподібно. Після зростання до 2,8 % у 2021 р. вона впала у 2022 р. до 0,52 %, потім піднялася до 2,62 % у 2023 р., а у 2024 р. дещо зменшилася до 2,12 %. Це свідчить про поступове стабілізування основної діяльності після кризового періоду.

Рентабельність реалізації продукції демонструє значні коливання. Якщо у 2020 р. показник становив 0,22 %, а у 2021 р. зріс до 2,97 %, то в 2022 р. він впав до 1,16 %. У 2023 р. спостерігалось різке зростання до 12,1 %, після чого у 2024 р. - зниження до 2,31 %. Така динаміка пояснюється коливаннями обсягів продажів і собівартості продукції.

Загалом, результати аналізу свідчать, що у 2022 р. підприємство пережило кризовий спад рентабельності, однак у 2023-2024 рр. воно поступово відновило фінансову стійкість. У 2024 р. спостерігається значне зростання прибутку та покращення більшості показників ефективності використання капіталу. Це свідчить про зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищення продуктивності ресурсів та оптимізацію витрат.

2.3. Вивчення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»

Внутрішнє середовище підприємства формується його мікросередовищем і є джерелом сили компанії, тоді як зовнішнє середовище, під впливом макросередовища, постачає необхідні ресурси для підтримки внутрішнього потенціалу на належному рівні. Для забезпечення високої конкурентоспроможності слід враховувати ці фактори, що впливають на становище підприємства, поділяючи їх на внутрішні та зовнішні [22].

Процес аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища зазвичай завершується порівняльним SWOT-аналізом. SWOT - це аббревіатура англійських слів: S - Strength (сильні сторони), W - Weakness (слабкі сторони), O - Opportunity (можливості) і T - Threat (загрози) [30].

Визначивши сильні та слабкі сторони компанії, можна виділити ключові сфери: ті, що потребують підвищеної уваги та вдосконалення (слабкі сторони), а також ті, на які підприємство може спиратися при формуванні своєї стратегії (активи).

Процес SWOT-аналізу включає оцінку попарних комбінацій його компонентів з метою виявлення позитивної синергії між внутрішніми активами та сприятливими зовнішніми факторами, а також мінімізації негативної синергії, що виникає через поєднання слабких сторін компанії та зовнішніх загроз.

Для забезпечення організаційної стабільності в умовах конкуренції завдання SWOT-аналізу полягає у своєчасній і точній оцінці співвідношення між компанією та її зовнішнім середовищем та визначенні оптимальної стратегії для підтримки збалансованої взаємодії з ринком.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення факторів поза компанією - галузі, конкурентів, споживачів та постачальників - з метою оцінки можливостей і загроз та розробки оптимальної економічної стратегії на основі доступних альтернатив. Водночас аналіз внутрішнього середовища (аналіз менеджменту) охоплює внутрішні ресурси та резерви підприємства, що дозволяє систематично оцінити реальні та потенційні можливості й виявити внутрішні стратегічні проблеми. Обидва види аналізу є дослідницькими процесами, спрямованими на підвищення ефективності функціонування компанії.

На основі профілю ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» можна провести аналіз зовнішніх чинників навколишнього середовища (табл. 2.8).

Кожен елемент оцінювався за ступенем важливості: «3» - сильний вплив на компанію, «2» - помірний, «1» - слабкий. Ці дані наведено у другій колонці таблиці 2.5. Третя колонка відображає вплив факторів на ділову активність, де «3» означає сильний, «2» - помірний, «1» - слабкий, а «0» - відсутність впливу.

Позитивний вплив позначається «+1», негативний - «-1». Об'єднавши оцінки трьох експертів, визначаються найважливіші фактори для подальшої оцінки та розробки стратегії компанії.

Таблиця 2.8

Профіль середовища

| Фактори впливу | Вимоги та потреби галузі | Вплив на діяльність компанії | Характер впливу | Значущість фактора |
|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------|--------------------|
| Політичні | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Економічні | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Правові | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Соціально-культурні | 1 | 1 | +1 | +1 |
| Технологічні | 1 | 1 | -1 | -1 |
| Природно-географічні умови | 0 | 0 | +1 | 0 |
| Ступінь розвитку економіки країни | 3 | 3 | +1 | +9 |

Згідно з таблицею 2.8, найбільш позитивний вплив на діяльність компанії має рівень розвитку країни. Найсильніші негативні ефекти пов'язані з економічними чинниками, оскільки під час криз компанія ризикує не забезпечити достатнє фінансування. Мінімальний негативний вплив спостерігається з боку екологічних та частково економічних факторів. Політичні чинники також можуть стримувати зростання компанії через погіршення внутрішньополітичної ситуації. Таблиця допомагає визначити пріоритетність факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Наступним кроком дослідження є ідентифікація бізнес-можливостей та ризиків компанії. До основних можливостей ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» належать:

1. Розширення продажів через вихід на нові ринки.
2. Стабільність національної валюти та зміцнення гривні.
3. Зростання попиту на послуги компанії.
4. Зменшення кількості конкурентів на ринку.

Для оцінки ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» застосовано матрицю ймовірностей (табл. 2.5). Найбільше значення для компанії мають можливості у

секторах «VS» і «VP», які слід активно використовувати. За наявності вільних ресурсів можна також враховувати параметри з секторів «NS» та «VM», тоді як значення сектора «SM» можна ігнорувати. На підставі цього доцільно розширювати ринки збуту та збільшувати асортимент продукції.

Таблиця 2.9

Матриця можливостей

| Ймовірність використання | Сильний | Помірний | Малий |
|--------------------------|---------|----------|-------|
| Висока | 3 | 1 | |
| Середня | 4 | | 2 |
| Низька | | | |

До основних загроз для ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» належать: негативний вплив державної політики, зростання конкуренції на ринку, економічна нестабільність, підвищення рівня інфляції та збільшення податкового навантаження. Відповідна оцінка цих факторів наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Матриця загроз

| Ймовірність реалізації | Руйнування | Критичний стан | Тяжкий стан | Незначні втрати |
|------------------------|------------|----------------|-------------|-----------------|
| Висока | | | 1,2 | |
| Середня | | | 3 | 4 |
| Низька | | 5 | | |

Загрози у секторах VR, VC та SR становлять серйозну небезпеку для компанії й потребують негайного та рішучого усунення. Загрози в доменах VT, SK і NR також слід контролювати та усунути як пріоритетні. Усунення загроз у зонах «НК», «СТ» і «ВЛ» потребує уважного і відповідального підходу. Інші загрози підлягають постійному нагляду керівництва, навіть якщо їх первинне усунення не передбачене. Особлива увага приділяється негативним впливам урядової політики та змінам у потребах споживачів, які вимагають своєчасного і ефективного реагування.

Наступним кроком є аналіз сильних і слабких сторін компанії. До сильних сторін ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» належать висококваліфіковані та досвідчені співробітники, наявність сучасного обладнання, комплексне обслуговування клієнтів, достатнє технічне оснащення, налагоджені відносини з кредитними установами та клієнтами, а також державна підтримка.

Слабкі сторони компанії характеризують аспекти, яких їй бракує, або які роблять її менш конкурентоспроможною порівняно з іншими підприємствами, особливо в несприятливих умовах. До них відносяться не повністю використаний власний потенціал, неорганізоване та неефективне розповсюдження рекламних матеріалів, низький рівень дослідження ринку, відсутність системи винагород і покарань, неадекватний розподіл відповідальності та відсутність стратегії розвитку.

Обсяг і достовірність інформації про кожен фактор визначають передбачуваність зовнішнього середовища та ефективність виробничих і управлінських рішень. Мобільність середовища оцінюється швидкістю його змін. Сучасний ринок будівельних послуг і товарів, зокрема діяльність ТОВ «Проектінвестбуд-КСД», характеризується високою динамічністю, що зумовлено розвитком технологій, рівнем конкуренції, якістю виконання робіт та іншими ринковими умовами.

Матриця SWOT-аналізу, що відображає сильні та слабкі сторони компанії, а також її можливості й загрози, представлена на рисунку 2.4.

Ключові загрози для діяльності ТОВ «Проектінвестбуд-КСД», визначені після оцінки зовнішнього середовища, включають зростання конкуренції, зміни в законодавстві та підвищення податкового навантаження.

Для більш детального вивчення макросередовища компанії застосовується PEST-аналіз, який дозволяє враховувати умови зовнішнього середовища при розробці фінансових і управлінських стратегій. Частково PEST-аналіз інтегрується у SWOT-аналіз, допомагаючи виявляти зовнішні фактори, що опосередковано впливають на виникнення бізнес-можливостей і ризиків, та оцінювати вплив чотирьох основних макроекономічних чинників на діяльність

підприємства.

| Можливості | Загрози |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – розширення продажів за рахунок виходу на нові ринки збуту; – стабілізацію національної валюти та зміцнення гривні; – зростання попиту на бізнес-послуги; – зменшення кількості конкурентів на ринку. | <ul style="list-style-type: none"> – Війна в Україні; – Посилення конкуренції на ринку; – Зростання податкового тягаря; – Нестабільність економіки; – Підвищення рівня інфляції; – Неприятлива державна політика. |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| <ul style="list-style-type: none"> – Надання комплексного обслуговування клієнтів. – Достатнє технічне оснащення. – Міцні відносини з кредитними установами та клієнтами. – Отримання державної підтримки. | <ul style="list-style-type: none"> – Невикористаний повною мірою власний потенціал. – Неорганізований та неефективний розподіл коштів на рекламу. – Низький рівень проведення досліджень ринку. – Відсутність системи винагород і покарань та нерациональний розподіл завдань. |

Рис. 2.4. SWOT-аналіз ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» у вигляді матриці

Для оцінки намірів держави щодо розвитку суспільства та способів реалізації її політики досліджуються політичні чинники зовнішнього середовища. Механізми формування та розподілу економічних ресурсів на національному рівні, що мають ключове значення для більшості компаній [43], оцінюються через аналіз економічних факторів. Соціальні елементи вивчаються для визначення впливу на компанію таких явищ, як мобільність населення, споживча поведінка та ставлення людей до праці й якості життя. Технологічні фактори дозволяють прогнозувати можливості, пов'язані з науково-технічними розробками, своєчасно налагоджувати виробництво та збут інноваційної продукції, а також визначати момент відмови від застарілих технологій.

Основні фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства наведено у таблиці 2.11. Аналіз отриманих даних щодо ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» свідчить, що на сьогодні підприємство займає нестійке положення на ринку будівельних послуг, що пояснюється багаторічним досвідом роботи на конкретному сегменті ринку. Для підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно розширювати ринок збуту та залучати нових клієнтів.

Таблиця 2.11

Фактори зовнішнього середовища, що визначають діяльність ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»

| № | Фактор зовнішнього середовища | Тип фактора | Вплив на діяльність компанії | Рівень важливості (1-3) | Дія впливу (+/-) | Можливості | Загрози | Реакція фірми |
|---|-------------------------------------|-------------|--|-------------------------|------------------|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Війна в Україні | Політичний | Створює нестабільність на ринку, обмежує доступ до ресурсів | 3 | -1 | Розширення ринків у безпечних регіонах | Обмеження ресурсів, підвищення ризиків | Диверсифікація ринків, пошук альтернативних постачальників |
| 2 | Політичні чинники | Політичний | Впливають на регуляторну політику, державну підтримку та податки | 3 | -1/+1 | Отримання державної підтримки | Зміни регуляцій, негативна політика | Моніторинг законодавства, адаптація стратегії |
| 3 | Загальне зростання конкуренції | Економічний | Потребує підвищення ефективності та маркетингу | 2 | -1 | Вдосконалення послуг, нові конкурентні переваги | Втрата частки ринку | Підвищення якості послуг, активний маркетинг |
| 4 | Збільшення податкового навантаження | Економічний | Зменшує фінансові ресурси для розвитку | 2 | -1 | Планування податкової оптимізації | Падіння прибутковості | Податкове планування, оптимізація витрат |
| 5 | Нестабільність економіки | Економічний | Впливає на інвестиції та попит | 3 | -1 | Гнучке фінансове планування | Зниження продажів, ризику неплатежів | Диверсифікація послуг, адаптація цінової політики |
| 6 | Зростання рівня інфляції | Економічний | Підвищує витрати компанії | 2 | -1 | Перегляд цінової політики | Зменшення купівельної | Коригування цін, оптимізація витрат |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|-----------------------|--|
| | | | | | | | спроможності клієнтів | |
|--|--|--|--|--|--|--|-----------------------|--|

Продовження табл. 2.11

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----|-----------------------------------|---------------|--|---|-------|--|---|--|
| 7 | Соціальні зміни | Соціальний | Впливають на попит і споживчу поведінку | 2 | +1/-1 | Адаптація послуг до нових потреб | Втрата клієнтів через несучасні послуги | Дослідження ринку, модернізація послуг |
| 8 | Зміни в поведінці споживачів | Соціальний | Вимагають модернізації послуг | 2 | +1/-1 | Впровадження нових сервісів | Зменшення попиту на старі послуги | Розробка нових продуктів та сервісів |
| 9 | Технологічний розвиток | Технологічний | Створює можливості для оптимізації процесів | 3 | +1 | Впровадження інновацій, зниження витрат | Відставання від конкурентів | Інвестування у нові технології, навчання персоналу |
| 10 | Нові технології в будівництві | Технологічний | Підвищують ефективність виробництва | 3 | +1 | Випуск сучасної продукції, підвищення якості | Необхідність інвестицій, швидке старіння технологій | Модернізація обладнання, впровадження інновацій |
| 11 | Природно-географічне розташування | Природний | Впливає на логістику та доступність ресурсів | 2 | +1/-1 | Оптимізація логістики | Високі транспортні витрати, обмеження доступу | Оптимізація маршрутів, пошук місцевих постачальників |

Висновки до розділу 2

У процесі проведеного аналізу діяльності ТзОВ «Проектінвестбуд-КСД» за 2020-2024 роки було встановлено низку важливих тенденцій, що характеризують його організаційний розвиток, фінансовий стан та ефективність використання ресурсів.

По-перше, підприємство має чітко сформовану виробничо-організаційну структуру, яка забезпечує якісне виконання широкого спектра робіт - від інвестиційного й архітектурно-будівельного проектування до виконання складних будівельно-монтажних і спеціалізованих робіт. Така структура дозволяє ефективно координувати діяльність різних підрозділів, забезпечувати високу якість робіт і дотримання термінів реалізації проектів. Наявність ліцензій, досвіду та потужної технічної бази підтверджує конкурентоспроможність підприємства на ринку будівельних послуг.

По-друге, результати фінансово-економічного аналізу свідчать про нерівномірну динаміку показників. У 2021 році підприємство продемонструвало значне зростання чистого доходу, прибутку та інших ключових фінансових результатів. Однак у 2022 році відбувся різкий спад діяльності, що проявилось в суттєвому зменшенні доходів та прибутковості. Починаючи з 2023 року, спостерігається поступове відновлення, а у 2024 році підприємство фактично повернулося до докризових показників. Це свідчить про адаптивність управлінських рішень, здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики та відновлювати стабільність.

По-третє, аналіз технічного стану основних засобів виявив негативну тенденцію: упродовж 2020-2024 років їх знос постійно зростав, а коефіцієнт придатності суттєво знижувався - до критично низького рівня 0,060. Залишкова вартість основних засобів зменшилася більш ніж у п'ять разів, що свідчить про значне старіння обладнання та відсутність достатніх інвестицій в оновлення матеріально-технічної бази. Це створює потенційні ризики для довгострокового розвитку підприємства.

По-четверте, показники ефективності використання основних засобів демонструють різкі коливання. Якщо у 2021 році спостерігалось суттєве

зростання фондівіддачі та підвищення рентабельності, то у 2022 році через спад доходів ефективність різко знизилася. У 2023-2024 роках підприємство знову показало позитивну динаміку, і у 2024 році фондівіддача досягла рекордно високого значення - 27,99 грн. Це свідчить про те, що підприємство змогло максимально ефективно використати наявні ресурси, хоча загальне зменшення середньорічної вартості основних засобів вказує на потребу у їх оновленні.

Отже, діяльність ТзОВ «Проектінвестбуд-КСД» упродовж аналізованого періоду характеризується як динамічна та здатна до відновлення після кризових змін. Підприємство демонструє високий потенціал розвитку та конкурентоспроможність на ринку будівельних послуг, проте потребує модернізації основних засобів, оновлення технічної бази та подальшого удосконалення організаційно-управлінських процесів. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності, покращенню фінансових результатів і зміцненню позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3 ДИВЕРСИФІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Інвестиційні та девелоперські проекти як напрям стратегічного розвитку ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»

Інвестиційна діяльність підприємства є ключовою складовою його економічного зростання, забезпечуючи формування нових активів, збільшення ринкової вартості та підвищення конкурентоспроможності. Девелоперські проекти виступають однією з форм інвестиційної діяльності, спрямованої на створення, реконструкцію або управління об'єктами нерухомості з метою отримання прибутку від їх подальшого продажу або експлуатації.

У науковій літературі девелопмент розглядається як комплекс управлінських, фінансових, будівельних та юридичних процесів, спрямованих на перетворення земельної ділянки або існуючого об'єкта в товар із доданою вартістю. На відміну від традиційного будівельного підряду, де прибуток формується разово на етапі виконання робіт, девелоперські проекти забезпечують довгостроковий економічний ефект, включаючи капіталізацію активів, регулярний дохід від оренди та зростання вартості нерухомості.

Ключові ознаки девелоперських інвестиційних проектів:

- орієнтація на повний життєвий цикл об'єкта - від пошуку ділянки до експлуатації;
- поєднання фінансових, управлінських та технічних рішень;
- високий рівень інвестиційного та ринкового ризику;
- можливість отримання як регулярного, так і разового доходу.

Таким чином, девелопмент у сучасній економіці розглядається не лише як будівництво, а як бізнес-модель створення цінності на основі управління нерухомістю.

У практиці виділяють кілька стратегічних підходів (див. табл.3.1).

Застосування певної моделі залежить від доступності фінансування, ринкового попиту, стратегічних цілей та рівня ризиковості проекту.

Реалізація інвестиційних проєктів у сфері нерухомості дозволяє підприємству:

- формувати активи з високою капіталізацією;
- забезпечувати диверсифікацію джерел надходжень;
- знижувати залежність від циклічності будівельного ринку;
- підвищувати фінансову стійкість через регулярні орендні надходження;
- зміцнювати бренд шляхом участі у масштабних соціально-економічних проєктах.

Таблиця 3.1.

Моделі реалізації девелоперських проєктів

| Модель | Сутність | Тип доходу |
|------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Built-to-Sell | зведення та продаж об'єктів | одноразовий прибуток |
| Built-to-Rent | будівництво та здача в оренду | довгострокові грошові потоки |
| Mixed Development | комбінований підхід | диверсифікація джерел |
| Спільне інвестування (partnership) | кілька учасників розподіляють ризики й капітал | залежить від структури інвестицій |

Таким чином, девелоперська діяльність виступає стратегічним інструментом зростання, що поєднує інвестиційні механізми, інноваційні технології та управлінські рішення, спрямовані на створення довгострокової економічної цінності.

3.1.1. Будівництво житлової нерухомості для сегменту середнього класу

Одним із найбільш перспективних напрямів є реалізація малоповерхових житлових комплексів, котеджних містечок та таунхаусів. Попит на такі проєкти зростає через:

- урбанізацію та скорочення доступної житлової площі у містах;
- зростання попиту на автономне житло у передмістях;
- післявоєнний попит на відновлення житла.

Для підприємства це означає можливість створення продукту з високою маржинальністю (20-35%) та швидким оборотом капіталу за рахунок продажу на етапі будівництва (модель pre-sale).

3.1.2. Розвиток індустріальних парків та складських комплексів

Комерційна нерухомість забезпечує стабільний потік грошових надходжень від оренди та підвищує капіталізацію компанії. Тренди ринку свідчать про зростання попиту на логістичні центри, складські приміщення, виробничі площі, особливо в регіонах із транспортною інфраструктурою.

Переваги для компанії:

- гарантія довгострокових контрактів (3-10 років);
- менший вплив сезонних ризиків порівняно з житловим сегментом;
- можливість залучення державних програм підтримки індустріальних парків.

3.1.3. Спільні девелоперські проєкти як механізм розподілу ризиків

Створення партнерських проєктів із будівельними, фінансовими та девелоперськими компаніями дозволяє:

- зменшити необхідність великих початкових інвестицій;
- об'єднати експертизу, земельні ресурси та фінансові інструменти;
- розподілити ризики між учасниками.

Для ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» це особливо актуально в умовах обмеженого капіталу та високої вартості кредитних ресурсів.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика напрямів інвестиційних та девелоперських проєктів ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»

| Напрямок | Потенційна рентабельність | Потреба в інвестиціях | Основні ризики | Стратегічні переваги |
|--|-------------------------------------|-----------------------|--|--|
| Житлова нерухомість (котеджі, таунхауси) | 20-35% | Середня | конкуренція, коливання попиту | швидкий оборот капіталу, продаж на етапі будівництва |
| Індустріальні парки та склади | 15-25% (оренда) або 18-30% (продаж) | Висока | потреба у великих площах та інфраструктурі | довгострокові контракти, капіталізація активів |
| Спільні проєкти з девелоперами | 10-25% | Низька / розподілена | залежність від партнерів | зниження фінансового навантаження та ризиків |

Таблиця 3.3

Фінансові результати реалізації девелоперських моделей (прогноз)

| Показник | Поточний стан (2024) | Прогноз 2026 (житло) | Прогноз 2026 (склади) | Прогноз 2026 (партнерство) |
|---------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Обсяг інвестицій, млн грн | 0 | 25 | 40 | 10 |
| Очікуваний дохід, млн грн | 0 | 35 | 55 | 18 |
| Чистий прибуток, млн грн | 0 | 7 | 10 | 4 |
| Рентабельність | - | 28% | 25% | 22% |

3.2. Впровадження інноваційних технологій у діяльність ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»

Інновації в будівництві дозволяють зменшити витрати, підвищити якість, скоротити терміни реалізації проєктів і покращити контроль за ресурсами. Сучасні підходи відповідають концепціям Lean Construction (оптимізація витрат), Smart Building (інтелектуальні системи керування) та Digital Construction Lifecycle (цифровий супровід об'єкта від проєктування до експлуатації).

3.2.1. Цифровізація будівельних процесів (BIM, дрони, IoT)

Впровадження BIM-моделювання забезпечує тривимірне планування об'єктів, синхронізацію архітектурних, інженерних та фінансових рішень. Очікувані результати:

- скорочення помилок проєктування до 30-40%;
- зменшення витрат на будівництво на 10-15%;
- прискорення узгоджень і проєктних робіт.

Використання дронів дає змогу моніторити прогрес будівництва, здійснювати замір площ та обсягів робіт.

Технології IoT дозволяють контролювати якість бетону, температуру, вологість, експлуатаційні характеристики.

3.2.2. Програмні рішення для управління проектами та ресурсами

Застосування цифрових платформ (ERP, CRM, PM-системи) дозволяє оптимізувати:

- планування закупівель і логістики матеріалів;
- контроль витрат та бюджетів;
- управління підрядниками;
- аналіз фінансових потоків на рівні проекту.

Це забезпечує прозорість процесів, знижує ризик перевитрат і сприяє підвищенню прибутковості.

Таблиця 3.4

Вплив впровадження інноваційних технологій у діяльність ТОВ

«Проектінвестбуд-КСД»

| Технологія | Сфера застосування | Поточний стан | Очікуваний ефект (2026) | Переваги |
|--------------------|--|---------------------------------|---|---|
| ВІМ-модельовання | проектування, узгодження | Використовується частково | повна інтеграція у проекти | -30-40% помилок, -10-15% витрат |
| Дрони | моніторинг будівництва | не застосовуються | регулярний контроль об'єктів | +точність замірів, прискорення аудиту |
| ІоТ-системи | контроль якості матеріалів, експлуатація | не впроваджено | контроль температури, вологості, стану систем | підвищення якості та довговічності об'єктів |
| ERP/PM CRM-системи | управління ресурсами | фрагментарне використання Excel | цифрова інтеграція | прозорість бюджетів, -15-20% перевитрат |

Таблиця 3.5

Порівняння витрат до та після цифровізації процесів

| Показник | До впровадження (2024) | Після впровадження (2026) | Зміна |
|-------------------------------|------------------------|---------------------------|-------------|
| Термін реалізації проекту | 14-18 міс. | 10-14 міс. | -20-25% |
| Витрати на переробки | 8-12% бюджету | 3-6% бюджету | -50% |
| Витрати на технічний контроль | Високі | помірні | оптимізація |
| Прибутковість проектів | 15-22% | 22-30% | +7-10% |

3.3. Розвиток клієнтської бази ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»

Одним із ключових напрямів диверсифікації діяльності ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» є розвиток та розширення клієнтської бази, що дозволяє підвищити стабільність доходів та зміцнити позиції компанії на ринку будівельних послуг.

Розвиток клієнтської бази є ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує стабільність збуту, формування довгострокових партнерських відносин та зростання ринкової частки. У сучасних умовах клієнтська база розглядається не лише як сукупність покупців, а як стратегічний актив підприємства, що включає споживачів, партнерів, інвесторів та стейкхолдерів, пов'язаних із бізнес-процесами компанії.

Науковці відзначають, що ефективний розвиток клієнтських відносин ґрунтується на принципах концепції CRM (Customer Relationship Management), яка передбачає залучення, утримання та підвищення цінності клієнтів через індивідуалізацію сервісу, аналіз поведінкових даних та використання цифрових каналів комунікації. Згідно з теорією цінності клієнта протягом життєвого циклу (Customer Lifetime Value), стратегія підприємства має бути спрямована не лише на залучення нових споживачів, а й на збільшення прибутковості існуючих за рахунок повторних угод, підвищення лояльності та сервісного супроводу.

Управління клієнтською базою також базується на сегментації ринку, яка передбачає поділ споживачів на групи за потребами, поведінкою, географією, рівнем доходу, цінними перевагами та галузевими характеристиками. Це дає змогу адаптувати пропозицію підприємства й оптимізувати витрати на маркетинг та продажі.

1. Сервіси після будівництва

Сучасна конкуренція у будівельному секторі вимагає від компаній надання комплексного обслуговування клієнтів не лише під час будівництва, але й після його завершення. До таких сервісів належать:

- Обслуговування та експлуатація будівель: регулярний технічний огляд конструкцій та інженерних систем, профілактичний ремонт покрівлі, фасадів, систем опалення та вентиляції, контроль стану електромереж і сантехніки.

– Послуги технічного супроводу: консультації щодо енергоефективності та модернізації об'єктів, впровадження систем «розумного будинку», допомога у сертифікації будівель за стандартами якості.

Реалізація цих сервісів дозволяє підтримувати довгострокові відносини з клієнтами, формувати лояльну аудиторію та підвищувати повторні замовлення, що прямо впливає на стабільність доходів компанії.

2. Партнерства з бізнесом та держструктурами

Ще одним ефективним напрямом розвитку клієнтської бази є укладання партнерських угод із бізнесом та державними установами. Основні можливості цього напрямку включають:

– Участь у тендерах та держпроектах, наприклад: будівництво і реконструкція шкіл, лікарень та об'єктів комунальної інфраструктури, а також реалізація програм з енергозбереження у державних будівлях.

– Співпраця з приватним бізнесом: будівництво офісних та торгових центрів, промислових об'єктів, надання технічного супроводу для девелоперів.

Такий підхід дозволяє диверсифікувати джерела доходів, зменшити залежність від окремих ринкових сегментів та сформувати стабільний потік замовлень.

Нижче (табл. 3.6) наведено аналіз потенційних сервісів і партнерств із прогнозованими витратами та річним доходом.

Таблиця 3.6

Потенційні сервіси і партнерства із прогнозованими витратами та річним
доходом

| Напрямок послуг | Конкретні сервіси | Потенційні клієнти | Очікуваний ефект для компанії | Очікувані витрати (тис. грн/рік) | Прогнозований річний дохід (тис. грн) |
|----------------------------------|--|--|--|----------------------------------|---------------------------------------|
| Сервіси після будівництва | Технічний огляд та профілактичний ремонт будівель, обслуговування інженерних систем | Житлові комплекси, комерційні приміщення, офісні будівлі | Довгострокові контракти, повторні замовлення, стабільний додатковий дохід | 500-700 | 1 200-1 500 |
| Послуги технічного супроводу | Консультації щодо модернізації, енергозбереження, впровадження систем «розумний будинок» | Приватні забудовники, девелопери, власники комерційної нерухомості | Збільшення лояльності клієнтів, формування іміджу інноваційної компанії | 200-300 | 600-900 |
| Партнерства з держструктурами | Участь у тендерах на будівництво/реконструкцію шкіл, лікарень, інфраструктури | Міністерства, обласні та міські адміністрації | Стабільний потік замовлень, підвищення фінансової стійкості, вихід на нові ринки | 300-500 | 1 500-2 000 |
| Партнерства з приватним бізнесом | Будівництво офісних і торгових центрів, промислових об'єктів, технічний супровід | Девелопери, власники складів і виробничих об'єктів | Диверсифікація доходів, розширення клієнтської бази, підвищення ринкової присутності | 400-600 | 1 200-1 800 |

Примітка: Прогнозовані фінансові показники є орієнтовними та базуються на середніх ринкових тарифах на подібні послуги у регіоні. Конкретні цифри можуть змінюватися в залежності від масштабів проєктів, складності об'єктів та конкуренції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було досліджено перспективні напрями диверсифікації діяльності ТОВ «Проектінвестбуд-КСД», які охоплюють інвестиційні та девелоперські проєкти, впровадження інноваційних технологій і розвиток клієнтської бази. Проведений аналіз дає підстави зробити такі узагальнення.

По-перше, девелоперська діяльність визначена як стратегічно важливий напрям зростання підприємства. Вона забезпечує формування активів із високою капіталізацією, диверсифікацію доходів та зменшення залежності від сезонності будівельного ринку. Порівняльний аналіз моделей Built-to-Sell, Built-to-Rent, Mixed Development та партнерських форматів показав, що підприємство може ефективно комбінувати різні підходи, залежно від доступності фінансування та ринкових умов. Найбільший потенціал мають проєкти житлової та промислово-складської нерухомості, що здатні забезпечити рентабельність на рівні 20-35% та довгострокові орендні потоки.

По-друге, інноваційні технології є важливою умовою підвищення ефективності будівельних процесів. Інтеграція BIM-моделювання, використання дронів, IoT-систем та впровадження цифрових платформ для управління ресурсами дозволяють суттєво зменшити кількість помилок, скоротити терміни реалізації проєктів, оптимізувати витрати та підвищити прозорість управлінських рішень. Очікувані результати впровадження цифровізації - скорочення термінів будівництва на 20-25%, зменшення витрат на переробки на 50% та зростання прибутковості проєктів на 7-10%.

По-третє, розвиток клієнтської бази виступає ключовим інструментом зміцнення ринкових позицій компанії. У роботі обґрунтовано, що CRM-підходи, сегментація клієнтів і розширення спектра сервісів до та після завершення будівництва дозволяють формувати довгострокові відносини, підвищувати лояльність та забезпечувати повторні замовлення. Особливий потенціал мають партнерства з державними установами та приватним бізнесом, що відкривають можливості для участі у масштабних інфраструктурних та комерційних проєктах. Прогноз свідчить, що впровадження нових сервісів може принести підприємству додатковий дохід у розмірі 1,2-2,0 млн грн на рік у різних сегментах.

По-четверте, реалізація диверсифікаційних стратегій потребує збалансування інвестиційних витрат, управління ризиками та послідовного впровадження інновацій. Водночас поєднання девелоперських проєктів, цифровізації процесів та системної роботи з клієнтами створює синергетичний

ефект, зміцнює фінансову стійкість підприємства та підвищує його конкурентоспроможність. ⁵⁸

Отже, диверсифікаційні стратегії, запропоновані у розділі 3, формують комплексний підхід до розвитку ТОВ «Проектінвестбуд-КСД», орієнтований на довгострокове зростання, інноваційність, оптимізацію ресурсів і розширення ринкових можливостей. Їх послідовна реалізація здатна забезпечити підприємству стаłe економічне зростання, підвищення прибутковості та укріплення позицій на ринку девелоперських і будівельних послуг.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Перший розділ був присвячений теоретичним основам диверсифікації та її значенню в сучасній економіці.

Аналіз наукових підходів показав, що диверсифікація є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, стійкості та гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринку.

Було встановлено, що стратегічна диверсифікація дозволяє підприємству:

- розширювати ринки збуту та напрями діяльності;
- мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту;
- підвищувати ефективність використання ресурсів;
- формувати стійкі довгострокові переваги.

Також проаналізовано класифікації диверсифікації - горизонтальну, вертикальну, конгломератну - та визначено, що вибір конкретної моделі залежить від цілей підприємства, його ресурсних можливостей і стану ринку.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив: диверсифікація є важливою складовою сучасного стратегічного розвитку, а її успішність визначається комплексним поєднанням інвестиційних, управлінських та інноваційних рішень.

Другий розділ був присвячений аналізу діяльності та поточного стану ТОВ «Проектінвестбуд-КСД».

Проведене дослідження показало, що підприємство має стабільні позиції на ринку будівельних послуг, проте його діяльність зосереджена переважно на обмеженому сегменті - виконанні будівельно-монтажних робіт. Така вузька спеціалізація знижує стійкість до ринкових коливань і обмежує потенціал зростання.

Серед ключових проблем було виокремлено:

- відсутність системної інвестиційної діяльності;
- недостатнє використання інноваційних технологій;
- обмежену клієнтську базу;
- слабку диверсифікацію джерел доходів.

Водночас аналіз фінансових показників продемонстрував потенціал компанії до розвитку: наявність досвіду роботи, компетентного персоналу, реалізованих проєктів та ринкових можливостей.

Отже, стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний, але такий, що потребує активного запровадження диверсифікаційних стратегій для підвищення рентабельності та зниження ризиків.

У третьому розділі було представлено практичні напрями диверсифікації ТОВ «Проектінвестбуд-КСД».

По-перше, проаналізовано інвестиційні та девелоперські проєкти. Девелопмент дозволяє підприємству не лише виконувати будівельні роботи, а повноцінно створювати об'єкти нерухомості - від проєктування до експлуатації. Виділено три стратегічні напрями: житлова забудова, індустріальні парки та партнерські проєкти. Кожен із них може забезпечити підприємству нові джерела прибутку, підвищення капіталізації та зниження ризиків.

По-друге, визначено значення інновацій. Впровадження BIM-моделювання, дронів, IoT-систем, а також сучасних ERP та PM-платформ дозволяє зменшити витрати, скоротити терміни будівництва та підвищити якість робіт. Прогноз показує: повна цифровізація здатна збільшити прибутковість проєктів до 30%, що є суттєвою конкурентною перевагою.

По-третє, проаналізовано розвиток клієнтської бази. Окрім традиційних замовлень, підприємство може формувати нові канали доходів за рахунок сервісів після будівництва, технічного супроводу, участі у держтендерах та співпраці з бізнесом. Це дає можливість не лише розширити клієнтську аудиторію, а й підвищити стабільність фінансових потоків.

Загалом третій розділ підтвердив, що оптимальним шляхом для компанії є поєднання трьох стратегічних рішень:

- диверсифікація інвестиційних напрямів;
- цифрова трансформація будівельних процесів;
- формування довгострокових клієнтських відносин.

Отже, аналіз трьох розділів дозволяє дійти головного висновку: ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» має значний потенціал розвитку, який може бути

реалізований через системну диверсифікацію діяльності, інновації та розширення клієнтської бази.⁶¹

Упровадження цих стратегій забезпечить компанії:

- зростання прибутковості;
- підвищення фінансової стійкості;
- зниження ринкових ризиків;
- зміцнення конкурентних позицій на будівельному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. New York: Modern Library, 1994. 1130 p.
2. Ricardo D. On the principles of political economy and taxation. London, J.M. Dent & Sons; New York, E.P. Dutton & Co. 1911. 300 p.
3. Keynes J. The General Theory of Employment, Interest and Money. London: Macmillan, 1936. 414 p.
4. Нікбахт Е., Гропеллі А. Фінанси. Київ : Вік, Глобус, 2012. 569 с.
5. Стащук О. В., Шептицька Л. Р., Крижанівський С. О. Особливості формування прибутку на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 291-296.
6. Історія економічних учень: Підручник: У 2 ч. Ч. 1 / За ред. В.Д. Базилевича. 2-ге вид., випр. К.: Знання, 2005. 567 с.
7. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Хитрова Г. О. Класифікація видів прибутку на підприємстві. *Science, research, development*. №34. 2020. С. 29.
8. Богацька Н. М., Кузьменко М. М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. *Вісник ХНУ*. 2018. С. 102-105.
9. Податковий кодекс України. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 6.12.2025).
10. Тюленєва Ю. В., Ренкас С. В. Фактори впливу на прибуток підприємств та напрями підвищення прибутковості. *Підприємництво та інновації*. Випуск 3. 2017. С. 102. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/134/121> (дата звернення 18.12.2025).
11. Романова Т. В., Даровський Є. О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976> (дата звернення 18.11.2025).
12. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. №21 (2020). С. 37-44. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7840/1/vovk.pdf> (дата

звернення 19.11.2025).

13. Гречко А. В., Мельнікова О. М. Дослідження факторів впливу на прибутковість підприємства та пошук резервів збільшення прибутку. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5862> (дата звернення 19.11.2025).

14. Оксенюк Т. М. Фактори підвищення прибутковості підприємства: еволюційний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету, Серія Економічні науки*. 2015. Випуск № 13, частина 3. С. 16-19.

15. Бершадська І. І., Макалюк І. В. Фактори та резерви підвищення прибутковості на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Випуск 19. С. 159-166.

16. Сидорченко Т. Ф., Светенко Д. Г. Шляхи підвищення прибутковості підприємств в умовах кризи. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/107.pdf (дата звернення 08.01.2025).

17. Глушко А. Д., Грачова А. О. Методичні засади аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/36.pdf (дата звернення 09.01.2025).

18. Рудь І. Ю., Горбатюк Т. І. Методика аналізу фінансових результатів підприємств. Dynamics of the development of world science. Abstracts of the 10th International scientific and practical conference. *Perfect Publishing*. Vancouver, Canada. 2020. С. 657-663

URL:https://r.donnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1455/DYNAMICS-OF-THE-DEVELOPMENT-OF-WORLD-SCIENCE_10-12.06.20.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=657 (дата звернення 09.01.2024).

19. Зайченко Р. А. Методи аналізу прибутку підприємства. Економіка та управління соціально-економічним розвитком країни в умовах глобалізаційних викликів : матеріали I Всеукраїнського круглого столу (м. Дніпро, 22 грудня 2021 р.). Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2021. С. 61.

URL:<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15469/1/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%8>

1%D1%82%D0%BE%D0%BB%D1%83%20%D0%94%D0%94%D0%A3%D0%92
%D0%A1.pdf#page=61 (дата звернення 10.01.2024).

20. Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Методика оцінювання прибутковості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/42.pdf(дата звернення 13.10.2025).

21. Прус К. В., Марченко В. М. Систематизація методів аналізу прибутковості підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 18. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/45516/1/SPEP-18_p230-235.pdf (дата звернення 13.10.2025).

22. Суханова А. В., Гацанюк В. В. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/430.pdf> (дата звернення 13.11.2025).

23. Максимова М. В., Чередниченко Д. С. Теоретичні підходи до формування системи показників оцінки прибутку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/46.pdf (дата звернення 14.10.2025).

24. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця :ВНТУ, 2017. 143 с. URL:

<https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/16550/%D0%84%D0%BF%D1>

https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/16550/%D0%84%D0%BF%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%94%D0%B

[6%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D1%83%D0%BB%D0%B0_%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%A3%D0%9C.pdf?sequence=1](https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/16550/%D0%84%D0%BF%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%94%D0%B6%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D1%83%D0%BB%D0%B0_%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%A3%D0%9C.pdf?sequence=1)

[&isAllowed=y](https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/16550/%D0%84%D0%BF%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%94%D0%B6%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D1%83%D0%BB%D0%B0_%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%A3%D0%9C.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення 14.11.2025).

25. Джеджула В. В, Єпіфанова І. Ю., Іванчик Т. В. Фактори впливу на формування прибутку підприємств. *Modern Economics*. №14 (2019), С. 81-86 URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/14-2019/dzhedzhula.pdf> (дата звернення 14.10.2025).

26. Бузовська Н. В. Вплив фінансових ризиків на прибутковість підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції

«Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології». 5-6 бер. 2024. К.: НАУ, 2024. С. 314-317.

27. Круш П. В. Економіка підприємства. Книга 2 [курс лекцій для студ. вищих навч. закладів]; за заг. ред., К.В. Шелехова. К.: Політехніка, 2012. 630 с.

28. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Відп. ред. С.В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. Т. 2. 848 с.

29. Блонська В. І., Васильців Т. Г., Гринкевич С. С. Економіка підприємства: теорія і практикум. Львів : Магнолія, 2012. 688 с.

30. Управління витратами : навч. посіб. / М. Г. Грещак [и др.] ; заг. ред. М. Г. Грещак ; Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2008. 264 с.

31. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка».

32. Clarity Project: Дочірнє підприємство «Лакталіс-Україна» URL: <https://clarity-project.info/edr/25593656> (дата звернення 10.11.2025).

33. Sustainability Report Lactalis 2022. URL: https://www.lactalis.com/wp-content/uploads/2023/06/SustainabilityReport-2022_Lactalis-Group-v1.pdf(дата звернення 13.10.2025).