

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

*Допущено до захисту*  
Завідувач кафедри д.е.н., проф. Кузнецова І.О.  
\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 073 “Менеджмент”**  
за магістерською програмою професійного спрямування  
“Менеджмент організацій”

на тему: **«Формування конкурентної стратегії підприємства на ринку  
будівельних послуг»**

**Виконавець:**

студент\_6 курсу \_4\_ групи факультету  
менеджменту, обліку та інформаційних  
технологій

Вадатурський Владислав Вікторович

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання)

Піскун Альона Валеріївна

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

## ЗМІСТ

|                                                                                                 |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                               | <b>3</b>     |
| <b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ</b>                                                |              |
| <b>ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМТВАХ.....</b>                                                      | <b>.....</b> |
| 1.1 Економічна сутність диверсифікації.....                                                     | 6            |
| 1.2 Види диверсифікації та форми її прояву.....                                                 | 14           |
| 1.3 Концепція диверсифікації на підприємствах.....                                              | 23           |
| Висновки до першого розділу.....                                                                | 33           |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО</b>                                             |              |
| <b>СЕРЕДОВИЩА ТОВ «СТРОЙПОЛ».....</b>                                                           | <b>.....</b> |
| 2.1 Аналіз будівельної галузі України.....                                                      | 34           |
| 2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності<br>ТОВ «Стройпол»..... | 47           |
| 2.3 Конкурентний аналіз ТОВ «Стройпол».....                                                     | 61           |
| Висновки до другого розділу.....                                                                | 67           |
| <b>РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ</b>                                             |              |
| <b>ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....</b>                                                                      | <b>.....</b> |
| 3.1 Аналіз необхідності та можливості диверсифікації ТОВ<br>«Стройпол».....                     | 69           |
| 3.2 Обґрунтування заходів щодо стратегії диверсифікації.....                                    | 83           |
| Висновки до третього розділу.....                                                               | 89           |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                            | <b>92</b>    |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                          | <b>94</b>    |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний ринок будівельних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, що обумовлює необхідність підприємств розробляти ефективні стратегії для зміцнення своїх позицій на ринку. З огляду на змінні умови зовнішнього середовища, глобалізацію, а також вплив новітніх технологій, питання формування конкурентної стратегії є надзвичайно актуальним для будівельних компаній.

Успішна діяльність підприємства на ринку будівельних послуг залежить від здатності адаптуватися до потреб клієнтів, змінювати бізнес-моделі та впроваджувати інноваційні рішення. Конкурентна стратегія визначає напрямок розвитку підприємства, його конкурентні переваги та заходи, спрямовані на досягнення стійких позицій на ринку.

Актуальність теми цієї роботи зумовлена необхідністю дослідження основних підходів до формування стратегії диверсифікації, зокрема, аналізу ринку, оцінки сильних і слабких сторін компанії, а також вивчення конкурентного середовища. Особливо важливим є розуміння того, як підприємства можуть досягти конкурентних переваг за рахунок диференціації, оптимізації витрат чи використання інновацій.

**Мета та завдання роботи** – розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування ефективної конкурентної стратегії підприємства на ринку будівельних послуг, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та забезпечить стійке функціонування в умовах мінливого ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Дослідити теоретичні та практичні аспекти диверсифікації на підприємствах, зокрема економічну сутність, види, форми прояву та концепцію диверсифікації.
2. Провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Стройпол», включаючи огляд будівельної галузі України, фінансово-господарську діяльність підприємства та конкурентне середовище.

3. Розробити економічне обґрунтування стратегії диверсифікації для ТОВ «Стройпол», зокрема оцінити необхідність, можливості, ризики та запропонувати відповідні заходи.

**Об'єкт дослідження** – будівельна організація ТОВ «Стройпол».

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні питання визначення конкурентної стратегії підприємства в галузі будівництва.

**Методи досліджень.** У процесі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Стройпол» використано методи: PEST-аналіз, ESFAS-аналіз та SNW-аналіз. У процесі наукового дослідження використано такі загальнонаукові методи: аналіз конкурентного середовища, теоретичний аналіз, порівняльний та системний аналізи, дослідження потреб споживачів, розробка практичних інструментів для підвищення конкурентоспроможності, а також сітьовий (мережевий) графік.

В процесі розгляду теоретичних питань було застосовано комплекс методів, направлений на досягнення поставленої мети та завдань. Зокрема для з'ясування дефініцій використано монографічний метод, метод порівняння, аналізу та синтезу, метод експертних оцінок.

**Елементи наукової новизни.** В процесі дослідження дістало подальшого розвитку методи підвищення конкурентоспроможності та стратегії диверсифікації підприємства ТОВ «Стройпол».

**Практична значущість.** Розроблені в кваліфікаційній роботі рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення стратегії диверсифікації були представлені на розгляд керівництву ТОВ «Стройпол», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів.

**Інформаційну базу дослідження** склали фінансова звітність підприємства, нормативні акти, статистична звітність та ін.

**Обсяг та структура роботи:** дипломна робота містить 98 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної літератури.

**Авробація результатів роботи.** За кваліфікаційною роботою було підготовлено такі публікації:

1. Вадатурський В. В., Піскун А. В. Теоретичні та практичні аспекти диверсифікації на підприємствах / В. В. Вадатурський, А. В. Піскун: збірник матеріалів VIII студентської конференції ОНЕУ «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні та практичні аспекти», Одеса, ОНЕУ, 2024. – С. 17-19.

## **РОЗДІЛ І.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМТВАХ**

#### **1.1 Економічна сутність диверсифікації**

У сучасних нестабільних економічних умовах, швидких технологічних змінах і глобалізації ринку підприємства стикаються з багатьма проблемами. Необхідність адаптуватися до постійно мінливих ринкових умов стає невід'ємною частиною стратегії виживання та розвитку. У таких умовах одним із ключових стратегічних рішень є диверсифікація, яка дозволяє компаніям ефективно реагувати на зовнішні загрози, розширювати свою присутність на ринку та мінімізувати ризики [2, с. 30; 4].

У економічній науці існує багато різних трактувань терміну "диверсифікація". Однак складність полягає в тому, що термін диверсифікація не може бути чітко визначений, тому важливою здатністю є розпізнавати та інтерпретувати це поняття відповідно до власної ситуації. Проте можна дати досить загальне і широке визначення диверсифікації, хоча й з деякими обмеженнями. Це є основою для подальшого аналізу.

Загалом диверсифікація означає розширення діяльності підприємства на нові напрями, ринки чи галузі. Прийнято розрізняти економічну диверсифікацію та диверсифікацію виробництва. Економічна диверсифікація передбачає випуск однією компанією продукції з різними рівнями рентабельності, що дає можливість гнучко керувати виробничими витратами. Диверсифікація виробництва орієнтована на розширення асортименту послуг або продукції компанії, що в свою чергу дозволяє знизити ризики, пов'язані із залежністю від одного продукту, та адаптуватися до змін ринкових умов, забезпечуючи стабільність і зростання прибутків компанії [3].

Диверсифікація дозволяє підприємству мінімізувати вплив негативних економічних факторів та забезпечити стабільність розвитку. Основною метою

диверсифікації є підвищення стійкості підприємства до коливань ринку та досягнення довгострокової конкурентоспроможності.

Вважається, що одним із перших, хто систематизував і досліджував її у рамках сучасної економіки, був Гаррі Марковіц. У 1950-х роках він розробив модель диверсифікації портфеля в рамках теорії портфеля, яка допомагає інвесторам мінімізувати ризики за рахунок розподілу інвестицій між різними активами [1]. Його праця "Portfolio Selection" (1952) стала фундаментальною в цьому напрямі, і він пізніше отримав Нобелівську премію з економіки (1990) за свій внесок у розвиток фінансової теорії.

Основна ідея диверсифікації полягає в тому, що різні активи чи продукти можуть мати різну реакцію на зміни ринку або економічні умови. Якщо один із напрямків чи активів зазнає збитків, інші можуть залишатися прибутковими, тим самим знижуючи загальний ризик для компанії чи інвестора.

Економічна сутність диверсифікації полягає в розширенні видів діяльності або асортименту продукції компанії з метою зниження ризиків, підвищення стійкості бізнесу та збільшення прибутковості. Це стратегічний підхід, який дозволяє компаніям уникати залежності від одного ринку, продукту або постачальника [6].

Диверсифікація займає більшу частку ринку за рахунок розширення спектра послуг та видів діяльності. Це також дає змогу більш ефективно використовувати власні ресурси, включаючи робочу силу, обладнання та технології, що підвищує загальну продуктивність підприємства.

Для підприємства, що орієнтується лише на одну нішу, існує більший ризик стати залежним від зовнішніх факторів (економічної кон'юнктури, політики, змін у законодавстві). Диверсифікація діяльності дозволяє компанії адаптуватися до змін на ринку, забезпечуючи стійкість у довгостроковій перспективі.

Серед науковців, зробивши великий вклад у розвиток сучасних стратегій диверсифікацій внесли Г. М. Марковіц, М. Ю. Портер, А. Д. Чандлер,

Е. Пеннроуз, К. Р. Ендрюс, І. Г. Ансофф, Ф. Котлер, Р. П. Румельт, Д. В. Лорш, Г. Хемел і К. К. Прахалад [7].

У першу чергу, потрібно визначити суть терміну "диверсифікація". Різні науковці пропонують свої визначення цього терміну, акцентуючи увагу на різних аспектах цього поняття. Вважають, що ці відмінності та різноманіття авторських поглядів щодо визначення цього поняття зумовлені:

- предметом дослідження;
- контекстом і сферою застосування;
- метою дослідження;
- теоретичними підходами;
- еволюцією економічної думки.

Таким чином, різноманіття авторських підходів до визначення терміну "диверсифікація" є результатом комбінації всіх цих факторів, що відображає складність і багатогранність цього поняття.

У табл. 1.1 наведено погляди різних науковців на трактування поняття «диверсифікації».

Таблиця 1.1

Визначення науковцями дефініції «диверсифікації»

| Автор                                                                        | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Визначення, що базуються на внутрішній і зовнішній діяльності організації |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| І. Г. Ансофф                                                                 | «Диверсифікація – це рух у невідоме, що вимагає освоєння нових навичок і методів, часто супроводжуючись високими ризиками, але з потенційно високими вигодами».<br>«Диверсифікація – стратегія, що дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання». |
| Г. Мінцберг                                                                  | «Диверсифікація допомагає уникати ризиків концентрації, дозволяючи компанії використовувати різні джерела доходів та зменшувати вразливість до ринкових змін».                                                                                                                                                                      |
| А. Чандлер                                                                   | «Диверсифікація – це стратегія, за допомогою якої організація прагне використовувати свої управлінські та технічні навички у нових галузях для досягнення синергетичного ефекту».                                                                                                                                                   |
| Г. М. Марковіц                                                               | «Диверсифікація – це єдиний безкоштовний обід у фінансах».                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Е. Пеннроуз                                                                  | «Зростання підприємства базується на розширенні його ресурсів і компетенцій, а диверсифікація – це спосіб використання надлишкових ресурсів для виходу на нові ринки».                                                                                                                                                              |
| Д. В. Лорш                                                                   | «Диверсифікація допомагає організаціям залишатися гнучкими і здатними реагувати на зміни у зовнішньому середовищі».                                                                                                                                                                                                                 |

## Продовження таблиці 1.1

|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| М. Горт                                                                  | «Диверсифікація – одночасне обслуговування компанією декількох ринків».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| К. Бері                                                                  | «Диверсифікація – ріст кількості галузей, в яких функціонує компанія».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Н. Куденко                                                               | «Диверсифікація – процес проникнення корпорації в нові галузі виробництва та географічні сегменти ринку з ціллю зниження ризику її операцій».                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2. Визначення, що базуються на товарної складової конкурентоспроможності |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ф. Котлер                                                                | «Диверсифікація – це розширення діяльності фірми на нові ринки чи в нові галузі з метою зниження ризиків або покращення стратегічних можливостей».<br>«Диверсифікація не означає, що фірмі слід братися за будь-яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямок, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день». |
| Г. Хемел і К. К. Прахалад                                                | «Диверсифікація, заснована на ключових компетенціях компанії, дозволяє їй створювати нові продукти та ринки, що забезпечує стійку конкурентну перевагу».                                                                                                                                                                                                                                             |
| Р. Кунц                                                                  | «Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства».                                                                                                                                                                                                                                          |
| К. Ендрюс                                                                | «Диверсифікація – це спосіб, за допомогою якого компанія може використовувати свої ресурси для створення нових продуктів та захоплення нових ринків, підвищуючи свою конкурентоспроможність».                                                                                                                                                                                                        |
| М. Портер                                                                | «Стратегія диверсифікації повинна бути спрямована на створення синергії між різними бізнес-напрямами, щоб підвищити загальну конкурентоспроможність компанії».                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3. Визначення, що поєднують товар і виробничу діяльність суб'єкта        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| К. Ендрюс                                                                | «Диверсифікація повинна бути спрямована не тільки на створення нових продуктів, але й на ефективне використання виробничих ресурсів компанії».                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Р. Румельт                                                               | «Пов'язана диверсифікація створює можливості для передачі компетенцій і знижує витрати, тоді як непов'язана диверсифікація є способом зменшення ризиків через розширення бізнесу в різні галузі».                                                                                                                                                                                                    |
| А. Чандлер                                                               | «Диверсифікація – це стратегія, за допомогою якої організація прагне використовувати свої управлінські та технічні навички у нових галузях для досягнення синергетичного ефекту».                                                                                                                                                                                                                    |
| Г. Хемел і К. К. Прахалад                                                | «Ключові компетенції компанії є основою для успішної диверсифікації, що дозволяє поєднувати розвиток нових продуктів з ефективними виробничими процесами».                                                                                                                                                                                                                                           |

*Джерело: складено автором на основі [7]*

Підсумовуючи наведені вище погляди науковців на визначення сутності поняття «диверсифікація», можна сказати, що це поняття є досить складним і не має однозначного визначення.

Ознаки диверсифікації можна розділити на кілька ключових аспектів. Вона є стратегією розширення діяльності компанії шляхом виходу на нові ринки або впровадження нових продуктів. Аналізуючи сутність формулювання терміну «диверсифікація», можна виділити кілька ключових напрямків, кожен з яких має на меті зробити компанію більш гнучкою, фінансово стабільною та конкурентоспроможною. Кожен напрямок має свої специфічні завдання, що розширюють можливості компанії для росту й адаптації в динамічних умовах ринку.

Один із цих напрямків зосереджується на продуктах і послугах. Диверсифікація в цьому контексті полягає у випуску нових товарів або наданні послуг, які відрізняються від основних напрямків діяльності компанії. Це можуть бути радикально нові пропозиції, розроблені для задоволення потреб різних категорій клієнтів, або доповнення до існуючих продуктів, що дозволяють зміцнити позиції компанії. Інноваційні продукти й послуги допомагають розширити ринок, залучити нові сегменти аудиторії та підвищити привабливість бренду. Наприклад, якщо компанія займається виробництвом електроніки, вона може додатково розробити розумні аксесуари або пропонувати послуги з технічної підтримки, тим самим залучаючи нову категорію споживачів.

Іншим важливим аспектом диверсифікації є освоєння нових ринків [8, с. 36]. Компанія розширює свою географію присутності або виходить на нові споживчі сегменти. Виходячи на зовнішні ринки або відкриваючи філії в нових регіонах, ви можете диверсифікувати джерела доходу та зменшити свою залежність від одного ринку, особливо якщо ваш внутрішній ринок насичений або обмежений. Вивчення нових географічних територій також дозволяє нам краще зрозуміти характеристики місцевих ринків, адаптувати наші продукти до місцевих смаків і підвищити нашу глобальну конкурентоспроможність.

Ще один важливий напрямок – це зменшення ризиків [5]. Це досягається шляхом уникнення надмірної залежності від одного продукту, одного ринку чи навіть однієї категорії клієнтів. Наявність кількох підрозділів може

допомогти компаніям підтримувати стабільність навіть у важкі економічні часи, коли попит на продукти може коливатися. Уникнення ризику також стосується економічної циклічності. Якщо через сезонні коливання або кризу попит в одній галузі бізнесу тимчасово знижується, компенсувати втрату може інша сфера діяльності.

Наступний напрямок стосується оптимізації ресурсів. У цьому випадку диверсифікація означає більш ефективне використання наявних ресурсів компанії для розвитку нових сфер діяльності. Це може включати раціоналізацію виробничих потужностей, скорочення витрат, перерозподіл ресурсів для розробки нових проектів тощо. Це дозволяє компанії оптимізувати логістичні процеси, знизити витрати та підвищити продуктивність. Компанії з великими виробничими потужностями можуть розглянути можливість виробництва нової продукції з такою потужністю, тим самим зменшуючи потребу в додаткових інвестиціях.

Фінансова стійкість є ключовою метою диверсифікації. Розвиваючи нові джерела доходів і залучаючи інвестиції, компанія може збільшити прибутковість і забезпечити довгострокову стабільність. Інвестиції дозволяють розширити бізнес, покращити інфраструктуру та підвищити прибутковість за рахунок економії на масштабі [9, с 82]. Підвищення прибутковості шляхом розподілу активів між усіма бізнес-напрямами може допомогти вашій компанії підтримувати стабільність у періоди економічних коливань. Технологічні компанії можуть інвестувати в стартапи та партнерські проекти для розробки нових продуктів, які приносять додатковий дохід і зменшують залежність від існуючих продуктів на ринку.

Таким чином, стратегія диверсифікації допомагає компаніям досягти стабільного зростання, зменшити ризики, зміцнити свої позиції на ринку, оптимізувати ресурси та підвищити фінансову стійкість шляхом розширення асортименту, освоєння нових ринків, оптимізації ресурсів та залучення інвестицій. Це запорука успіху в сучасному ринковому середовищі.

Серед позитивних сторін диверсифікації можна включити наступні:

- зменшення ризиків, що надасть розподіляти їх між різними видами діяльності;

- стабільність доходів, завдяки чому отримувати прибуток із кількох джерел, що дозволить згладжувати сезонні або циклічні коливання попиту;

- зростання ринкових можливостей, які дозволять відкрити нові ринки та буде використовувати незайняті ніші;

- збільшення конкурентоспроможності, тим самим отримавши перевагу над конкурентами, оскільки вона краще підготовлена до змін на ринку і може швидше адаптуватися до нових умов;

- ефективніше використання ресурсів, включаючи капітал, технології та персонал, розширюючи бізнес і збільшуючи продуктивність;

- інновації, завдяки яким можна запроваджувати продукти та рішення, які будуть актуальні не тільки на одному ринку, а й у кількох галузях.

Серед негативних сторін диверсифікації можна виділити наступні:

- складність управління при збільшенні кількості продуктів або ринків;

- високі початкові витрати, впроваджуючи нові продукти або вихід на нові ринки, які вимагають значних фінансових вкладень [10];

- розпорошення ресурсів між занадто великою кількістю напрямків, що може знизити ефективність роботи в основних видах діяльності;

- невідповідність ринковим очікуванням, що може призвести до невдач;

- конфлікти інтересів між різними бізнес-підрозділами компанії;

- ризик втрати фокусу на основному бізнесі, що в кінцевому підсумку негативно позначиться на конкурентоспроможності та фінансових показниках.

Диверсифікація є однією із найважливіших характеристик, що дозволяє підприємствам розширювати спектр своєї діяльності і знижувати ризики, пов'язані з роботою в одній галузі або на одному ринку. Ефективність диверсифікації залежить від того, наскільки вона сприяє стабільності доходів, мінімізації ризиків і покращенню конкурентоспроможності підприємства. В умовах швидкої зміни ринку та високої невизначеності диверсифікація є однією з ключових стратегій виживання та розвитку бізнесу. Це допоможе вам адаптуватися до мінливих ринкових умов і розширити свою діяльність на нові ринки та галузі, зменшуючи ризики та підвищуючи фінансову стабільність вашої компанії. Оскільки асортимент товарів і послуг розширюється, диверсифікація стає економічною, коли компанія виробляє різні види продукції, щоб зменшити залежність від одного джерела доходу або виробництва, і допомагає компанії відновитися після зростання ринкових коливань.

Однак, поняття диверсифікації є складним і може тлумачитися по-різному залежно від наукового підходу, контексту дослідження та цілей. Різні вчені, такі як Гаррі Марковіц, Ігор Ансофф і Майкл Портер, запропонували визначення диверсифікації, підкреслюючи її роль у зниженні ризику, розширенні можливостей і підвищенні конкурентоспроможності компанії.

Основні переваги диверсифікації включають зменшення ризику через розподіл між різними видами діяльності, стабільний дохід, розширення ринкових можливостей, підвищення конкурентоспроможності та більш ефективне використання ресурсів. У той же час диверсифікація також має такі недоліки такі як складність управління, високі початкові витрати, розпорошення ресурсів, можливі конфлікти інтересів між бізнес-підрозділами та ризик втрати фокусу на основному бізнесі.

Отже, стратегія диверсифікації вимагає зваженого підходу, оскільки успіх залежить від здатності компанії правильно визначити напрями розширення, оцінити власні ресурси та врахувати особливості ринкових умов.

## 1.2 Види диверсифікації та форми її прояву

Диверсифікація є важливим стратегічним інструментом, який компанії використовують для забезпечення стійкості та розвитку в умовах змінюваного ринкового середовища. Вона полягає у розширенні діяльності підприємства через впровадження нових продуктів або вихід на нові ринки, що дозволяє зменшити ризики та залежність від одного джерела доходу [11; 12, с. 45]. Диверсифікація -це портфельна стратегія, і її суть полягає у створенні низки ключових напрямків діяльності компанії(конкурентна стратегія, як ми знаємо, полягає у пошуку шляхі в успішної роботи в кожному з цих напрямків і видів діяльності).

Існує два варіанти зміни бізнес-портфеля компанії. Перший вектор зростання полягає в переході до нової сфери бізнесу в межах вже існуючого географічного середовища, що називається диверсифікацією, а другий - передбачає вихід на нові географічні ринки, що має назву інтернаціоналізація бізнесу [16].



Рис.1.1 Види диверсифікації

*Джерело:* Складено автором на основі [17,19]

Вибір типу диверсифікації залежить від стратегічних цілей компанії, її ресурсних можливостей, поточної ринкової ситуації та зовнішніх факторів. Важливо враховувати, що, окрім збільшення прибутковості та зниження ризиків, диверсифікація також може викликати потребу у збільшенні капіталовкладень і вимагати більше часу для адаптації управлінських процесів [14].

На рис. 1.1 зображені класифікації диверсифікації які поділяються на концентричну та конгломеративну. Остання, в свою чергу, розподіляється на вертикальну та горизонтальну.

Стратегія спорідненої (концентричної) диверсифікації означає, що існує значна стратегічна відповідність між сферами бізнесу, які складають підприємство. Вона використовується, коли нові та старі продукти технологічно та ринково пов'язані між собою. Існує три способи спорідненої або ланцюгової диверсифікації: вертикальна пряма (висхідна), зворотна (низхідна) диверсифікація та горизонтальна диверсифікація з додатковим або конкурентним виходом на ринок [37]. Організації зі спорідненою диверсифікацією відомі як «концерни». Основною мотивацією для концентричної диверсифікації є стратегічне узгодження між інтегрованими бізнес-лініями і досягнення синергії та економії за рахунок узгодження інтересів виробників і цільових сегментів споживачів [18].

Можна виділити наступні варіанти пов'язаної диверсифікації:

- розширення за рахунок придбання існуючих виробничих потужностей або створення нових;
- збільшення використання виробничих потужностей;
- покращення утилізації природних ресурсів та запасів сировини;
- використання відомого бренду та репутації компанії;
- придбання споріднених компаній, що підсилюють конкурентоспроможність фірми у її основній діяльності [20].

Вертикальна та горизонтальна диверсифікація є двома важливими стратегіями розширення бізнесу, які допомагають компаніям підвищити

ефективність, зменшити ризики та зміцнити свої позиції на ринку [16, с. 93]. Вертикальна диверсифікація зосереджена на інтеграції суміжних етапів ланцюга виробництва та розподілу. Це дозволяє забезпечити постійну якість, зменшити витрати на доставку та зменшити залежність від сторонніх постачальників. У той же час компанії можуть інтегруватися на іншій стороні ланцюга і стати ближче до кінцевого споживача. Це надасть більше контролю над процесом продажу, покращує співпрацю з вашими клієнтами та збільшує дохід за рахунок усунення посередників.

З іншого боку, горизонтальна диверсифікація прагне розширитися в межах одного рівня ланцюга постачання. Її стратегія спрямована на виявлення можливостей зростання на існуючих ринках за рахунок нових продуктів, які є нетрадиційними і потребують нових технологій. Вона передбачає розширення їхнього основного асортименту товарів або послуг, які мають певну спорідненість із основним бізнесом, тим самим задовольняючи ширші потреби клієнтів. Це дає змогу використовувати існуючу клієнтську базу, щоб пропонувати більше продуктів і підвищувати лояльність і продажі, не змінюючи виробничі процеси чи вивчаючи нові бізнес-фази. Вона вважається низькоризиковою, оскільки компанія працює на відомому ринку та використовує канали збуту, виробництва та маркетингу, які вона вже опанувала. Ця стратегія також дозволяє використовувати наявні ресурси та маркетингові зусилля, такі як перехресні продажі. Завдяки такій диверсифікації компанія може зміцнити стосунки зі своїми клієнтами, задовольнити їхні потреби і залучити нових споживачів, що в свою чергу збільшує її частку на ринку. При цій стратегії підприємство має зосередитися на виробництві нових продуктів, які технологічно не пов'язані з основним товаром, але використовують вже наявні ресурси компанії, наприклад, у сфері постачання. Новий продукт повинен бути орієнтований на споживачів основного продукту і за своїми характеристиками доповнювати його. Важливою умовою успішного впровадження стратегії є попередня оцінка компанією своєї компетенції у виробництві нового продукту. Основна мета

горизонтальної диверсифікації полягає в зміцненні позицій компанії на ринку через поглинання окремих конкурентів або посилення контролю над ними.

Вертикальна диверсифікація, навпаки, фокусується на контролі над різними етапами виробництва. Вона може бути зворотною, коли компанія прагне забезпечити контроль над постачанням сировини, або прямою, коли підприємство починає реалізовувати продукцію самостійно, без посередників. Ця диверсифікація є більш складною та вимагає розвитку нових етапів бізнесу, що вимагає значних інвестицій. Однак він може запропонувати значні переваги у вигляді оптимізації витрат і повного контролю над усіма аспектами виробництва та розподілу. Це знижує ризик перебоїв у постачанні, досягає стабільності та підвищує конкурентоспроможність на ринку. Тому вибір між вертикальною та горизонтальною диверсифікацією залежить від стратегічних цілей та ресурсів компанії.

Конгломератна диверсифікація є ще одним важливим видом, за яким підприємство починає виробляти нові види продукції, які раніше не були в його асортименті. Для реалізації такої стратегії необхідно створити або придбати нові технології та інфраструктуру [15]. Конгломератна диверсифікація дозволяє підприємству створювати нові споживчі цінності, що може вимагати освоєння технологій і ринків, суттєво відмінних від попередніх. Такий підхід потребує значних ресурсів для створення конгломератів або концернів. Зважаючи на досвід інвестування в Україні, підприємствам рекомендується розробити додаткову фінансову стратегію для реструктуризації власного капіталу. Основна перевага стратегії незв'язаної диверсифікації полягає у зменшенні ризику для конгломерату загалом. Це зниження пов'язане з тим, що різні галузі можуть перебувати на різних етапах життєвого циклу: спади в одних компенсуються зростанням в інших. При виборі конгломератної диверсифікації важливо звернути увагу на розвиток унікальних технологій і розширення у галузях, які не пов'язані з основною діяльністю компанії. Це може надати стратегічну гнучкість, проте така

диверсифікація супроводжується великими витратами та ризиком недостатньої сумісності бізнес-напрямків.

Попри можливі вигоди, конгломератна стратегія має значні недоліки. Прибутковість конгломерату залежить від здатності керівництва прогнозувати зміни в кон'юктурі галузі та раціонально керувати портфелем бізнес-напрямків, а також від таких ринкових чинників, як стабільність попиту, конкуренція, смаки споживачів і час. Також недоліком є складнощі в оцінці стратегічних планів, оскільки різні бізнеси можуть мати свої специфічні вимоги та критерії успіху. Це ускладнює створення єдиної методології оцінки, що може призвести до неправильних висновків і неефективних рішень.

Крім того, відсутність чіткої зв'язки між підрозділами може ускладнити виявлення ефективності стратегій, що реалізуються в різних галузях, що в свою чергу знижує загальну ефективність управління конгломератом. Основні мотиви конгломератної диверсифікації включають:

- балансування грошових потоків: придбання компанії, що забезпечує стабільний дохід, зменшує залежність від зовнішнього фінансування;
- ефективніше використання фінансових ресурсів: кошти від підрозділів у стагнуючих галузях можуть спрямовуватися на зростаючі напрямки;
- можливість придбання бізнесу за низькою ціною: у галузях на стадії спаду, коли компанії прагнуть швидко залишити ринок;
- зниження ризику: залежність від однієї продуктової лінії може підштовхнути до конгломератної диверсифікації, щоб уникнути циклічності основного бізнесу;
- інтереси управлінського персоналу: збереження роботи в разі спаду основного бізнесу;
- захист від поглинання іншою фірмою;
- оптимізація податків, що дозволяє зменшити загальні податкові платежі.

Практика показує, що під час економічного спаду найстійкішими є корпоративні структури на зразок концернів, чиї бізнес-напрямки мають стратегічну сумісність. Це пов'язано з тим, що економічний спад негативно впливає на всі сфери бізнесу, а потреба в мінімізації витрат стає пріоритетною задачею, з якою концерни справляються краще, ніж конгломерати.

Окрім стратегії неспорідненої диверсифікації існують також альтернативні. Деякі компанії обирають для себе стратегію, яка поєднує кілька підходів одночасно, забезпечуючи собі гнучкість і стабільність. Одним із таких поєднаних підходів є змішана диверсифікація. Вона передбачає інтеграцію як споріднених, так і неспоріднених продуктів. Наприклад, компанія може одночасно розвивати нові напрямки, що пов'язані з її основним бізнесом, та виходити на зовсім інші ринки з новими продуктами, які не мають прямого зв'язку з основною діяльністю. Це дозволяє одночасно зміцнювати позиції в галузі, де компанія вже досягла успіху, і розширювати свої можливості за межами звичних ринків. Такий підхід допомагає уникати надмірної залежності від одного продукту чи ринку і відкриває нові можливості для довгострокового зростання.

Ще один стратегічний підхід — інноваційна диверсифікація. Ця форма диверсифікації акцентується на впровадженні нових технологій та розробці продуктів, які можуть змінити ринкову ситуацію або навіть створити нові ринки. Вона потребує значних інвестицій у дослідження і розвиток (R&D), однак дозволяє компаніям залишатися на вістрі технологічних змін [13]. Зазвичай інноваційна диверсифікація є ключовим чинником для компаній, що працюють у технологічно насичених або динамічних галузях, де продукти мають короткий життєвий цикл, а зміни відбуваються швидко. Завдяки цьому підходу компанії можуть не тільки займати нові ніші, але й ефективно випереджати конкурентів.

Розглядаючи змішану та інноваційну диверсифікацію, компанії отримують можливість не лише зменшувати ризики, але й створювати унікальні можливості для розвитку. Така багатогранність допомагає

адаптуватися до різноманітних ринкових умов, підтримувати стабільність бізнесу і забезпечувати довготривалу конкурентну перевагу.

Окрім загальної стратегії диверсифікації розширення бізнесу, варто приділити увагу ще одному важливому аспекту — диверсифікації виробництва. Адже саме цей підхід допомагає компаніям адаптувати виробничі процеси та інфраструктуру до потреб нових продуктів і ринків, що знижує залежність від одного напрямку й дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси, збільшуючи ефективність та економічну стабільність компанії. Цей напрямок розвитку набуває особливої важливості в умовах жорсткої конкуренції, коли вузька спеціалізація ще більше зменшує шанси компанії отримати підряд на виконання робіт. Диверсифікація виробництва - це один із основних способів для компаній адаптуватися до змін на ринку, розширювати свою присутність і знижувати ризики. Залежно від стратегічних цілей та ресурсів, розвиток диверсифікації може здійснюватися в різних напрямках.

З одного боку, компанії можуть обирати шлях внутрішнього зростання, що передбачає розширення існуючого бізнесу через створення або освоєння нових напрямків. Це може бути внутрішня диверсифікація, коли компанія розвиває нові продукти чи послуги в рамках своєї структури.

З іншого боку, можливий варіант зовнішнього зростання, який передбачає диверсифікацію через злиття або об'єднання з іншими компаніями, особливо тими, що мають спільний технологічний ланцюг або ж суміжні ринки.

При цьому виділяють різні типи самої диверсифікації. Вона може бути плановою, коли передбачена бізнес-планом, або ж позаплановою, яка виникає внаслідок необхідності оперативного реагування. Також диверсифікація може бути внутрішньогалузевою або міжгалузевою — залежно від того, чи залишаються компанії в межах однієї галузі або ж розширюються на нові ринки.

Сучасна практика показує, що диверсифікація також може бути розподілена на два ключові види: з'єднану, що включає зворотний зв'язок і найчастіше відбувається спонтанно, а також незалежну, зазвичай планову міжгалузеву диверсифікацію.

Такий підхід дозволяє компаніям обирати ту модель диверсифікації, яка найкраще відповідає їхнім довгостроковим цілям і поточним ринковим умовам. Залежно від фінансового стану підприємства він може бути складним і простим. Неприятливі умови ведення бізнесу, характерні для більшості будівельних компаній в умовах економічної кризи, стали передумовою для прийняття вітчизняними компаніями стратегії диверсифікації. Тут слід зазначити, що різниця між ситуацією в Україні та появою і активним впровадженням стратегій диверсифікації на Заході полягає в тому, що у вітчизняній практиці диверсифікація є обов'язковим інструментом і засобом виживання в умовах кризи, тоді як у західній практиці традиційні галузі витісняються, а інші галузі мають кращі економічні умови, наслідком чого є пошук додаткових джерел прибутку, коли є можливості їх отримати.

У контексті української економіки диверсифікація часто стає вимушеною реакцією на зовнішні виклики, такі як економічна нестабільність, зміна ринкової кон'юнктури та правова невизначеність. Це змушує компанії не лише адаптуватися до зовнішніх умов, але й активно шукати нові можливості для стабільного зростання. На відміну від розвинених країн, де диверсифікація використовується для збільшення доходів, в Україні вона є засобом забезпечення економічної стійкості.

Реалізація стратегії диверсифікації має численні переваги, але також супроводжується певними труднощами. Серед основних переваг диверсифікації – зниження ризиків завдяки диверсифікації доходів, покращення позицій на ринку, можливість залучення нових клієнтів та посилення лояльності вже наявних споживачів. Водночас диверсифікація вимагає значних капіталовкладень, а вихід на нові ринки часто пов'язаний з необхідністю адаптації управлінських процесів і структури підприємства.

Важливим аспектом диверсифікації, також є питання управлінських і фінансових ресурсів. Компаніям потрібно враховувати здатність персоналу до швидкої адаптації, а також можливості щодо залучення капіталу для фінансування розширення. У сучасних умовах економічної нестабільності в Україні диверсифікація може виступати не лише як засіб розвитку, але й як захисна стратегія для виживання на ринку та захисту від зовнішніх загроз.

Крім того, стратегія диверсифікації потребує детального аналізу поточних ринкових умов, а також стратегічного планування, яке включає оцінку можливих ризиків і вигод від розширення. Важливим фактором є здатність компанії до гнучкого управління та оперативного прийняття рішень, особливо в умовах змін у зовнішньому середовищі. Підприємства, які активно диверсифікують свою діяльність, знижують ризик залежності від однієї галузі, що допомагає зберегти стабільність доходів навіть під час кризових ситуацій.

Успішна диверсифікація вимагає побудови нових партнерських відносин та освоєння нових каналів збуту. Зокрема, розширення діяльності часто пов'язане з виходом на іноземні ринки, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та дозволяє компанії зменшити вплив внутрішніх ринкових коливань. При цьому необхідно враховувати правові та культурні особливості нових ринків, а також адаптувати бізнес-процеси для забезпечення ефективної взаємодії з іноземними партнерами та клієнтами.

Ефективна диверсифікація допомагає компаніям не лише досягти стійкості, але й забезпечити довготривалий розвиток завдяки збалансованому портфелю продуктів і послуг. Це дозволяє скористатися економічним зростанням у різних галузях, зменшуючи негативний вплив циклічних спадів на прибутковість.

Диверсифікація є багатогранним підходом, що включає різні стратегії й методи, адаптовані до потреб конкретної компанії та ситуації на ринку. Вона потребує ретельного планування, адже компанія повинна врахувати наявні ресурси, можливості й обмеження. Ефективне використання диверсифікації дозволяє підприємствам досягти декількох важливих цілей: зниження ризиків,

забезпечення стабільності доходів, збереження й підвищення конкурентоспроможності, а також стимулювання інновацій та росту. Вона виступає не лише як інструмент підвищення прибутковості, а й як механізм для довгострокового розвитку й зміцнення стійкості бізнесу. Успішна диверсифікація потребує стратегічного підходу й адаптації, адже саме ретельно продумана диверсифікація здатна перетворити загрози на можливості, зробивши компанію більш гнучкою та захищеною від коливань ринку.

### **1.3 Концепція диверсифікації на підприємствах**

Диверсифікація, як і будь-яке економічне явище, пройшла довгий шлях розвитку. Розглянемо наукові праці, присвячені етапам її еволюції. Наприклад, Стрелков М.А. виділив сім етапів розвитку диверсифікації за кордоном: перший етап (до 1950 р.) - виникнення горизонтальної та вертикальної диверсифікації; другий (1950 - 1960 рр.) - подальший розвиток цих видів; третій (1960 - 1970 рр.) - створення міжгалузевих корпорацій; четвертий (1970-середина 1980-х рр.) - становлення конгломератної диверсифікації; п'ятий (середина 1980-х рр.) - збільшення кількості диверсифікованих компаній; шостий (кінець 1980-х - 2000 рр.) - розвиток фінансової диверсифікації; сьомий (з 2000 р. до сьогодні) - поява багатовекторної диверсифікації [21].

Цогла О.О. виділила вісім етапів, кожен з яких характеризується своїми особливостями: епоха масового виробництва (1920-ті рр.), коли переважали вузькоспеціалізовані підприємства; епоха масового збуту (1930-1940 рр.), коли надлишок однотипних товарів спонукав до диверсифікації; епоха ефективності (1950-ті рр.), де підприємства розширюють свою діяльність, освоюючи нові ринки та напрямки; епоха якості (1960-ті рр.) - період підвищення рівня диверсифікації з появою конгломератних структур; епоха економічної кризи (1970-ті рр.) - активний розвиток нових виробничих напрямків за рахунок економії капіталу; епоха гнучкості (1980-ті рр.), коли диверсифікація стає інструментом підвищення конкурентоспроможності;

епоха інформаційних технологій (1990-ті рр.) - переорієнтація підприємств на перспективні напрямки; і на початку ХХІ ст. настає епоха інновацій, коли диверсифікація охоплює всі сфери діяльності.

Науковці Трубочанін В.В., Дереза М.В., Немченко Г.І. виокремили чотири основні етапи розвитку диверсифікації, які відображені у таблиці 1.2, кожен з яких обумовлений певними факторами, що визначали розвиток різних типів диверсифікації. У період масового збуту (до середини 1950-х рр.) формуються перші види диверсифікації, обумовлені недостатньою внутрішньою стійкістю підприємств. У 1960-х рр. з'являються конгломерати - об'єднання підприємств різних галузей для забезпечення стабільності інвестицій. У 1970-х рр. в умовах економічної кризи більшість компаній відмовились від диверсифікації. Проте у 1980-1990 рр. вона знову активізується, включаючи інвестиції в іноземні ринки та діяльність у нових сферах.

У період масового збуту (до середини 1950-х років) з'являються перші форми диверсифікації, що були викликані браком внутрішніх ресурсів для ефективної роботи підприємств. У 1960-х роках диверсифікація проявляється через створення конгломератів - об'єднань компаній з різних галузей, що дозволяло забезпечувати стабільність і зростання прибутковості інвестицій. На початку 1970-х, у період економічної кризи, багато підприємств відмовилися від диверсифікаційної стратегії. Однак у 1980-1990-х роках спостерігалось пожвавлення процесів диверсифікації, яке виражалось у вигляді інвестицій капіталу за кордон і розширення діяльності на суміжні з основними напрямки.

Також варто виділити два сучасні етапи диверсифікації: соціально орієнтоване суспільство ХХІ століття і глобалізація сучасного світу. Виділення соціально орієнтованого етапу пояснюється тим, що сучасне суспільство спрямоване на дбайливе ставлення до природи, раціональне використання ресурсів. Глобалізація відбивається у тісній інтеграції товарів, послуг, капіталу, технологій, а також діяльності транснаціональних

корпорацій (ТНК). На цих етапах характерними стають конгломератна і багатонаціональна диверсифікація [22].

Таблиця 1.2

## Основні етапи еволюціонування диверсифікації

| Етапи розвитку економіки                                                       | Основні характеристики                                                                                   | Типи диверсифікації                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Масове виробництво (до 1920-х рр. XX ст.)                                      | Виготовлення стандартної продукції в рамках однієї галузі                                                | Відсутність диверсифікації                                                      |
| Масовий збут (до середини 1950-х рр. XX ст.)                                   | Розширення асортименту продукції для задоволення споживацьких потреб, перевищення пропозиції над попитом | Продуктова диверсифікація, вертикальна інтеграція, диверсифікація в інші галузі |
| Постіндустріальне суспільство                                                  | Інвестиції в інші країни, посилення конкуренції між учасниками ринку                                     | Диверсифікація капіталу, міжнародна інтеграція, інтернаціоналізація виробництва |
| Розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій (з початку 1990-х рр. XX ст.) | Конкуренція на глобальному ринку, формування нових напрямів діяльності на основі сучасних технологій     | Глобальна диверсифікація                                                        |
| Соціально-орієнтоване суспільство XXI ст.                                      | Захист довкілля, раціональне використання ресурсів                                                       | Конгломератна диверсифікація                                                    |
| Глобалізація сучасного світу XXI ст.                                           | Взаємодія на міжнародних ринках товарів, технологій та капіталу; діяльність транснаціональних корпорацій | Багатонаціональна диверсифікація                                                |

*Джерело: складено автором*

Основні цілі диверсифікації на підприємствах включають: отримання економічних переваг, зниження ризику залежності від одного виду діяльності, підвищення ефективності роботи, адаптацію до змін потреб споживачів, зміцнення конкурентоспроможності, закріплення позицій на нових ринках, розширення асортименту, а також впровадження новітніх технологій [23].

У наукових дослідженнях процес диверсифікації розглядається у чотири етапи: визначення цілей, особливостей товарів, ринкових факторів, які впливають на проект, та оцінка економічної ефективності. Успішна диверсифікація вимагає комплексного аналізу ринку, ресурсів і цілей.

Існує декілька напрямів розвитку диверсифікації: виробничий, продуктово-товарний, економічний, експортний, фінансово-інвестиційний тощо. Важливо також враховувати принципи диверсифікації. Давидова І.І. виділила такі принципи, як універсальність, структурний діапазон, монотонність, інваріантність і кардинальність. Вони сприяють оптимальному використанню ресурсів і досягненню поставлених цілей.

Цогла О.О. звертає увагу на принципи організації виробництва, серед яких синергія, єдність аналізу і синтезу, пропорційність, самозбереження, гнучкість, гомеостатичність, точність, неперервність, цілеспрямованість, поліструктурність, відкритість, складність і різноманітність [24]. Вони допомагають забезпечити ефективне впровадження диверсифікації і врахувати специфіку підприємства.

Отже, можна окреслити такі характерні особливості диверсифікації, подані на рис. 1.2.

Розглянемо ці особливості диверсифікації більш детально:

- Еволюційність – диверсифікація не виникла раптово, а розвивалася паралельно зі світовою економікою, проходячи історичні етапи під впливом специфіки економічних процесів.
- Структурованість – процес диверсифікації в підприємствах впроваджується поетапно. Спочатку аналізується бізнес-середовище, оцінюється ринкова ситуація, потенціал підприємства, можливі ризики, після чого відбувається впровадження.
- Комплексність – означає важливість встановлення чітких цілей, мотивів та умов диверсифікації для її ефективного функціонування.
- Багатоаспектність – диверсифікація дозволяє поєднувати різні напрями діяльності, як споріднені, так і абсолютно нові.



Рис.1.2 Характерні особливості диверсифікації

*Джерело: складено автором*

- Цілеспрямованість – полягає в чіткому визначенні цілей диверсифікації, що сприяє досягненню заданих результатів.
- Емерджентність – внаслідок впровадження нових напрямів діяльності підприємство набуває нових якостей, що може призвести до змін в організаційній структурі чи до виходу на нові ринки.

- Динамізм – диверсифікація сприяє постійному розвитку підприємства, підвищуючи його конкурентоздатність у динамічних ринкових умовах.

- Синергійність – структурні підрозділи підприємства активно взаємодіють, що створює синергійний ефект у загальній системі.

Кожна з цих характеристик допомагає підприємству адаптуватися до змін ринку та вдосконалювати управління.

Підприємства в Україні стикаються з ризиками кризових явищ через внутрішні та зовнішні фактори. У таких умовах стратегія диверсифікації може відігравати важливу роль у подоланні криз.

Нестача уваги до диверсифікації у плановій економіці пояснюється відсутністю конкурентного середовища, яке б стимулювало розвиток нових напрямків. Конкуренція є головним мотиватором для підприємств, які прагнуть перевершити конкурентів, створюючи або вдосконалюючи продукти і послуги, а також освоюючи нові види діяльності.

При порівнянні умов роботи українських підприємств у минулому та сьогодні можна помітити їх значну різницю, обумовлену переважно глобальними економічними змінами. Сучасна світова економіка глобалізована, що чинить різноплановий – як позитивний, так і негативний – вплив на ринкове середовище в Україні. В основі економіки України лежать підприємства, а від їхньої активності в чималому ступені залежить економічний рівень розвитку країни. Тому доцільно вивчити фактори, що впливають на диверсифікацію діяльності, для створення умов її впровадження.

Аналіз будь-якого економічного явища слід починати з вивчення чинників, що на нього впливають. Під чинниками розуміють обставини, умови, причини чи рушійні сили, що визначають результати процесу. Оцінка їхнього впливу важлива для розуміння змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Наприклад, чинники, що впливають на диверсифікацію діяльності підприємств, поділяються на внутрішні та зовнішні. Рішення керівництва

щодо диверсифікації залежить від дії цих чинників. Серед факторів розвитку диверсифікації вчені виділяють дві групи: ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні).

Для переробних підприємств внутрішні чинники включають розмір підприємства, конкурентні переваги, характеристики продукції, витрати, фінансовий стан, місію та потенціал підприємства. Зовнішні фактори визначаються станом галузі та ринковими можливостями.

В аграрному секторі внутрішні чинники охоплюють організаційно-правову форму, конкурентні переваги, кваліфікацію персоналу, вік працівників і рівень соціального капіталу. До зовнішніх чинників відносяться економічний стан регіону, інфраструктура, ринок і ситуація на ринку праці.

У машинобудівних підприємствах зовнішні фактори включають законодавчу базу, рівень науково-технічного прогресу, оцінку ризиків і попиту на нову продукцію, а також можливість фінансування диверсифікації. Внутрішні чинники охоплюють гнучкість організації, можливості її адаптації, якість персоналу, конкурентоспроможність продукції, рентабельність.

Таким чином, незалежно від галузі діяльності, можна виділити основні фактори, що впливають на диверсифікацію підприємств які зображені на рис. 1.3.

Доцільно розглянути вплив кожного з цих факторів. Підприємства, як нові, так і ті, що вже тривалий час діють на ринку, постійно прагнуть задовольняти потреби споживачів своїми товарами та послугами. Якщо компанія вибирає стратегію диверсифікації, розширюючи асортимент або запускаючи нові продукти, що не відповідають потребам клієнтів, це може призвести до значних ризиків та навіть до виходу з ринку. Тому перед прийняттям рішення про диверсифікацію керівництву слід ретельно дослідити потреби споживачів.

Конкуренти також впливають на активність підприємства. Їхня наявність стимулює компанії збільшувати свою ринкову частку,

вдосконалюючи та урізноманітнюючи свою діяльність. Тому можна сказати, що конкуренція сприяє застосуванню стратегії диверсифікації.



Рис. 1.3 Фактори впливу на диверсифікацію діяльності підприємств

*Джерело: складено автором*

Важливим фактором є і ринкові коливання, які включають зміни в попиті, пропозиції, інфляції та цінову політику. Економіка будь-якої країни розвивається циклічно, і періодично виникають економічні кризи. Під час кризи підприємства часто стикаються з погіршенням фінансових показників, скороченням виробництва, зменшенням штату, припиненням інвестицій та складнощами у виконанні зобов'язань перед працівниками та постачальниками через брак фінансових ресурсів. Це часто спричиняється падінням попиту, зростанням інфляції та браком доступних коштів. Реакція підприємства на кризу залежить від його здатності швидко адаптуватися:

оптимізація витрат та забезпечення потрібної якості та обсягу товарів і послуг можуть підтримати стабільну роботу.

Органи державного управління, такі як Верховна Рада, Адміністрація Президента, Кабінет Міністрів, Національний банк, Державна податкова адміністрація та інші, відповідають за розробку та затвердження регулюючих положень для бізнесу, а також за контроль за їх виконанням. Їхнє завдання – формувати правила діяльності підприємств і слідкувати за їх дотриманням.

Основними умовами для розвитку диверсифікації економіки є сприятливе нормативно-правове середовище, захист прав власності, рівень конкуренції та доступність фінансових послуг. За даними Світового банку, нормативні акти, прийняті в Україні, не сприяють розвитку приватного сектора: у рейтингу легкості ведення бізнесу країна знизилася з 139 місця у 2007 році до 142 місця у 2010 році (серед 183 країн). Запуск нового бізнесу в Україні вимагає значних витрат та часу, що веде до поширення неформальних підприємств.

Один із ключових аспектів незалежності України — її інтеграція в світову економіку на основі рівноправності та взаємовигідної співпраці. У світлі змін у міжнародному розподілі праці, який базується на впровадженні сучасних виробничих технологій, Україна має налагодити зовнішньоекономічні відносини, що відповідатимуть її національним інтересам. Глобалізація, будучи важливим фактором для країни, впливає на диверсифікацію економіки, охоплюючи різні аспекти — споживачів, конкуренцію, державне регулювання, ринкові коливання та законодавчі норми.

Як процес, глобалізація сприяє взаємодії та інтеграції виробництв і сфер суспільного життя, що робить виробничі процеси в різних країнах частиною глобальної економіки. Вона включає в себе інтелектуалізацію, інформатизацію та технологічне вдосконалення, даючи країнам можливість перевірити свою конкурентоспроможність у світовій економіці через розвиток інформаційних та комунікаційних технологій.

Глобалізація бере свій початок у процесах інтернаціоналізації, що можуть розвиватися як всередині країни, так і поза її межами [25]. Внутрішня інтернаціоналізація проявляється у споживанні іноземних товарів, послуг і технологій, тоді як зовнішня — у включенні країни до світової економіки та розвитку експортно-імпортних відносин.

Хоча глобалізація має свої переваги, як-от раціональне використання ресурсів, вона також загострює конкуренцію, що може призвести до фінансових маніпуляцій та порушень у функціонуванні економіки. Тому кожна країна має розробити механізми адаптації національної економіки до глобальних умов. Диверсифікація розглядається як один із способів пристосування підприємств до глобалізованого ринку, що часто призводить до формування таких структур, як транснаціональні корпорації, концерни та фінансово-промислові групи.

Серед внутрішніх факторів, що впливають на диверсифікацію підприємств, можна виділити такі групи:

- Стратегічні: чітке визначення цілей і місії, що допомагає ефективно реалізувати стратегію диверсифікації.
- Економічні: аналіз фінансових показників (рентабельність, фінансова стабільність, ділова активність), що показують потенціал для диверсифікації.
- Організаційно-управлінські: розміри підприємства, структура та форма управління.
- Матеріально-технічні: наявність ресурсів, виробничих потужностей та обладнання.
- Соціальні: компетенції, знання та навички персоналу.
- Інвестиційно-інноваційні: динаміка інвестицій, інновації та впровадження нових технологій.

Концептуальні засади диверсифікації базуються на аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, що дозволяє обрати оптимальну форму диверсифікації, визначити цілі та ключові умови для її реалізації.

## **Висновки до розділу 1**

Диверсифікація є важливим стратегічним інструментом для підвищення стійкості підприємства та зниження залежності від одного ринку чи продукту. Економічна ефективність цього підходу полягає в оптимізації ресурсів та підвищенні конкурентоспроможності.

У процесі диверсифікації важливу роль відіграє вибір стратегії, що може бути спрямована на освоєння нових ринків, розвиток інноваційних продуктів або розширення послуг. Вибір стратегії диверсифікації має важливе значення для довгострокового розвитку і конкурентоспроможності підприємства. Вдало підібрана стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечити стійкий розвиток. Вона дозволяє мінімізувати ризики, підвищує стійкість і адаптивність компаній. Існують різні форми диверсифікації: економічна та виробнича, а також горизонтальна, вертикальна та конгломеративна. Вибір конкретного виду залежить від умов на ринку, цілей підприємства та його ресурсних можливостей. Кожна з них сприяє зниженню залежності від одного продукту чи ринку, стабільності доходів та зменшенню ризиків. Однак диверсифікація вимагає значних інвестицій і складного управління. Історія диверсифікації відображає поступовий перехід від виробничої спеціалізації до сучасних багатовекторних стратегій, що враховують екологічну стійкість та глобальні фактори.

Таким чином, розгляд теоретичних аспектів диверсифікації підтверджує її важливість як стратегії, що сприяє адаптації підприємства до мінливих умов ринку і забезпечує його стійкий розвиток.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «СТРОЙПОЛ»

### 2.1 Аналіз будівельної галузі України

Будівельна галузь в Україні демонструвала позитивну динаміку протягом останніх кількох років, однак її розвиток значною мірою залежить від загальнооекономічних умов, політичної стабільності та наявності інвестицій [26]. Після початку повномасштабного вторгнення росії, різні сектори економіки зіткнулися з новими викликами. Крім обстрілів та інших ризиків, пов'язаних з військовими діями, компаніям також довелося адаптуватися до змін у регулюванні, особливо законодавства, і зміні ставлення споживачів до товарів і послуг.

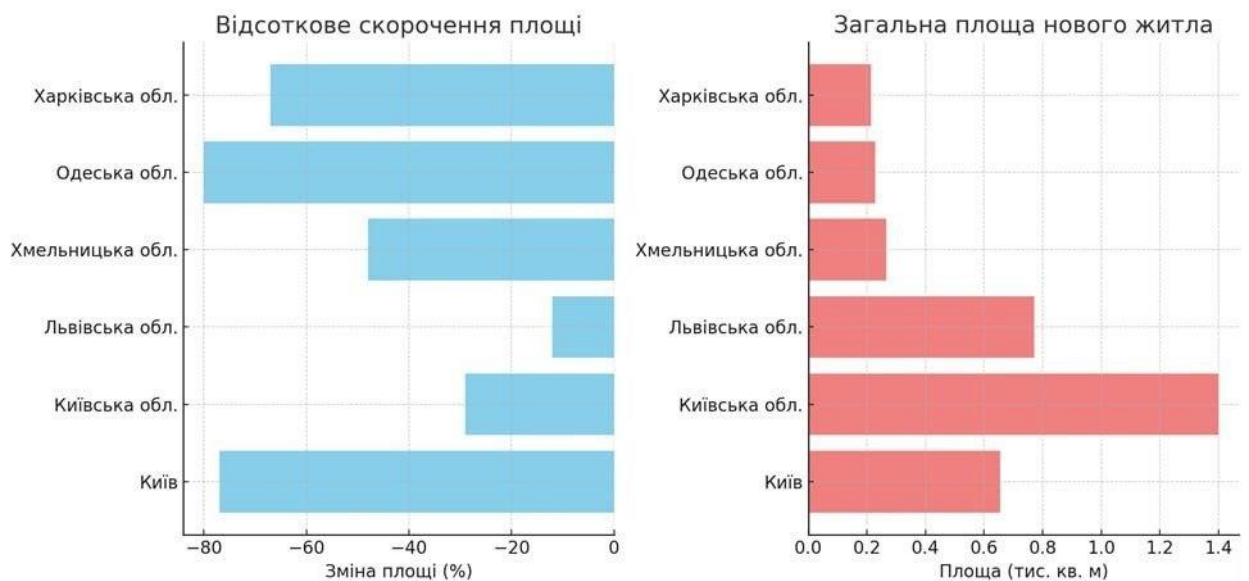


Рис. 2.1 Показники скорочення обсягу нового житла в Україні станом на 2021 р.

*Джерело:* складено автором на основі [27]

За даними Держстату (рис.2.1), загальна площа нового житла в Києві за дев'ять місяців з січня по вересень 2021 року скоротилася на 77 відсотків до 654 тисяч квадратних метрів, а в Київській області на 29% до 1,4 млн. кв. м. Водночас обсяги нового будівництва у Львівській області скоротилися на 12%

у річному обчисленні до 771,2 тис. кв. м. У Хмельницькій області - зменшилася на 48% до 266,2 тис. кв. м., в Одеській - скоротилась до мінус 80% на 227,8 тис. кв. м. У Харківській також вийшов мінус 67% на 213,4 тис. кв. м.

Зниження попиту на будівництво житла стало особливо відчутним у великих містах, таких як Київ, Харків, Одеса та Дніпро, де раніше спостерігалось активне будівництво. Крім того, значний вплив на галузь має зростання вартості будівельних матеріалів через складнощі з їх доставкою та збільшенням цін на паливо, що також відображається на загальній вартості проєктів.

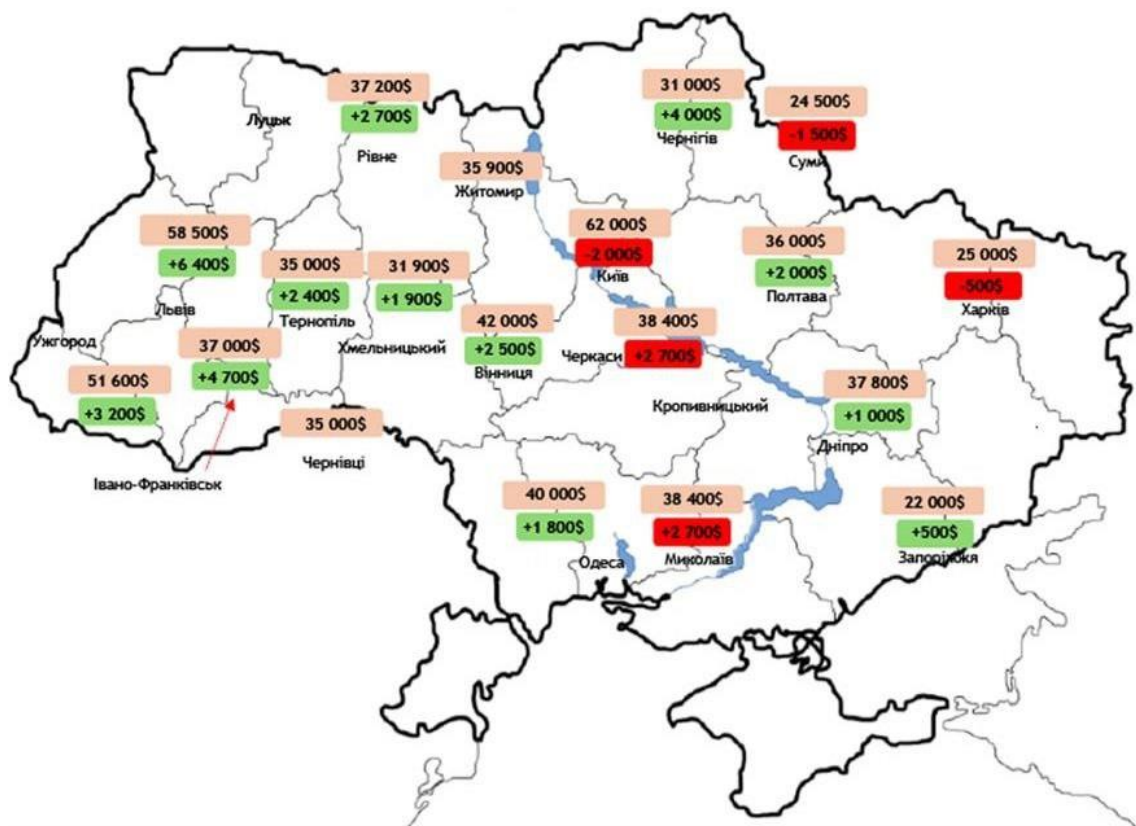


Рис. 2.2 Середня ціна 1-ї квартири на вторинному ринку

Джерело: [44]

Загальна ситуація на ринку житла відображає стабільність у більшості регіонів України, проте динаміка цін на вторинному ринку відрізняється залежно від області. Ці дані представлені на рис. 2.2, що дозволяє оцінити регіональні особливості цінової політики на вторинному ринку житла.

Найвищі ціни зафіксовано у великих містах, таких як Львів (58 500\$), Київ (62 000\$) та Ужгород (51 600\$). Водночас в областях із менш розвинутою інфраструктурою ціни є нижчими: Харків (25 000\$), Запоріжжя (22 000\$) та Чернігів (31 000\$).

Щодо динаміки цін, за звітний період спостерігається найбільше зростання у Львові (+6 400\$) та Івано-Франківську (+4 700\$). Водночас у Києві ціна зменшилася на 2 000\$, а у Сумах - на 1 500\$.

З урахуванням усіх цих факторів, для подальшого відновлення будівельної галузі необхідні ефективні державні програми підтримки, включаючи спрощення процедур для отримання дозволів на будівництво та залучення міжнародних інвестицій, що допоможе відновити інфраструктуру та житловий фонд України.

Наприклад, у рамках програми "Велике будівництво", ініційованої урядом, було реалізовано низку проєктів, спрямованих на модернізацію дорожньої інфраструктури. Інвестиції в інфраструктуру могли б продовжувати бути одним з головних драйверів розвитку галузі, але Україна призупинила більшість інфраструктурних проєктів, запланованих до війни, включаючи президентську програму Володимира Зеленського «Велике будівництво».

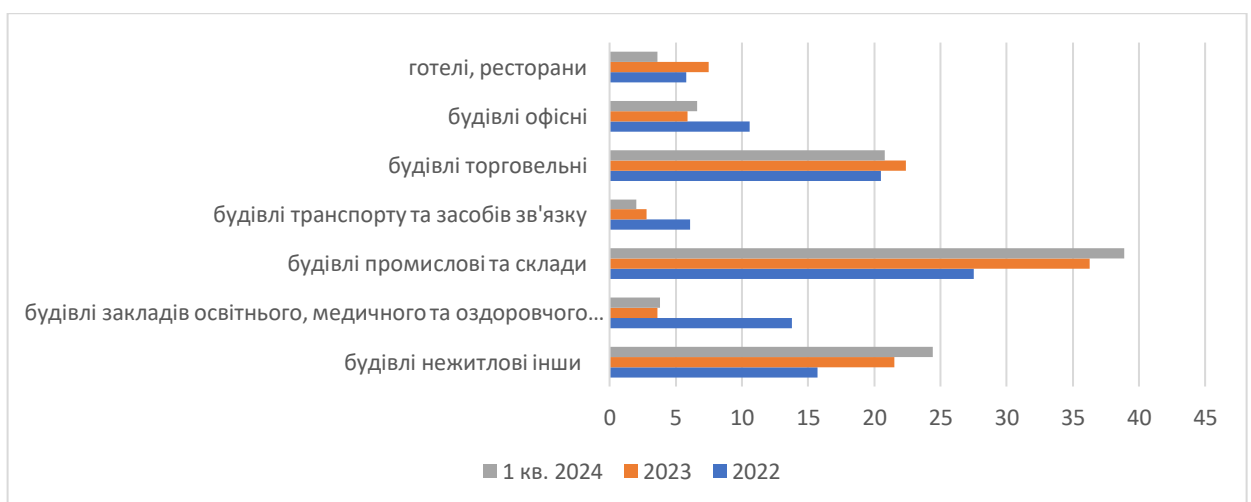


Рис. 2.3 Відсоток загальних площ нежитлових будівель, прийнятих у експлуатацію за видами

*Джерело:* складено автором на основі [27]

Щодо нежитлових будівель (рис. 2.3), дані свідчать про ключові тенденції на ринку будівництва нежитлової нерухомості. Однією з найбільш помітних тенденцій є зростання частки промислових будівель та складів. Якщо у 2022 році цей сегмент становив 27,5%, то вже у 2023 році він збільшився до 36,3%, а в першому кварталі 2024 року досяг 38,9%. Така динаміка вказує на активізацію індустріальної та логістичної інфраструктури, що може бути пов'язано з потребами бізнесу та відновленням економічної діяльності.

Водночас спостерігається значне зменшення частки будівель освітнього, медичного та оздоровчого призначення. У 2022 році цей показник складав 13,8%, але вже у 2023 році впав до 3,6% і залишається майже незмінним у першому кварталі 2024 року (3,8%). Такий спад свідчить про зменшення інвестицій у соціальну інфраструктуру.

Поступово зростає частка так званих інших нежитлових будівель. У 2022 році вона становила 15,7%, у 2023 - 21,5%, а в 2024 році досягла 24,4%. Це може свідчити про розширення будівництва об'єктів, які не належать до традиційних категорій.

Торгівельна інфраструктура залишається відносно стабільною. Частка будівель торговельного призначення у 2022 році становила 20,5%, у 2023 році трохи зросла до 22,4%, а у першому кварталі 2024 року знову наблизилась до 20,8%. Це вказує на відносну стабільність інвестицій у комерційний сектор, що забезпечує потреби ринку.

Натомість офісні будівлі демонструють негативну динаміку. Якщо у 2022 році їх частка складала 10,6%, то у 2023 році вона впала до 5,9%. У 2024 році ситуація дещо стабілізувалася – частка збільшилася до 6,6%, але загалом залишається низькою. Це може свідчити про зниження попиту на офісні площі через зміну форматів роботи компаній, зокрема перехід на віддалену або гібридну форму.

Категорія готелів та ресторанів має незначну частку, а також нестабільну динаміку. У 2022 році вона становила 5,8%, у 2023 році дещо зросла до 7,5%,

але у першому кварталі 2024 року знизилася до 3,6%. Це може свідчити про нерівномірний розвиток інфраструктури гостинності.

Загальна ситуація на ринку нежитлової нерухомості свідчить про зміщення фокусу на промислові будівлі та склади, які демонструють стійке зростання. Водночас скорочується будівництво соціальних, офісних та інших комерційних об'єктів, що вказує на зміни у пріоритетах інвесторів та ринку.

Цифровізація та інші напрямки мають менший вплив, але їхня роль зростає.

Одним із головних викликів для будівельної галузі є недостатній рівень внутрішніх та зовнішніх інвестицій. Інвестори стикаються з ризиками, пов'язаними з нестабільною політичною ситуацією, корупцією та бюрократичними бар'єрами. Проте запровадження нових проєктів державно-приватного партнерства (ДПП) може сприяти залученню капіталу [28].

Також грає роль регуляторне середовище, законодавча база будівельної галузі якої, в Україні постійно вдосконалюється, однак залишається досить складною для компаній, особливо у питанні отримання дозволів на будівництво. Спрощення дозвільних процедур може підвищити прозорість та привабливість ринку для інвесторів.

Одним із основних викликів є зростання цін на будівельні матеріали, що призводить до збільшення загальної вартості проєктів. Наприклад, на початку 2023 р., ріелтор Віталій Свірідов проводив моніторинг цін на будівельні матеріали в роздрібних мережах Києва (рис. 2.4). За його спостереженнями, у першому кварталі ціни зросли в середньому на 6,8%. Найбільше подорожчали бетон (+30,3%) та цемент (+22,6%). Це зумовлено глобальними економічними тенденціями, а також девальвацією національної валюти.

Щодо технологічних змін, то сучасні тенденції в будівництві включають впровадження нових технологій, таких як використання енергоефективних рішень, застосування "зеленого будівництва" та цифрових інструментів (Building Information Modeling, BIM) [29]. Хоча Україна відстає в плані

цифровізації будівельної галузі від розвинених країн, інтерес до інноваційних рішень поступово зростає.

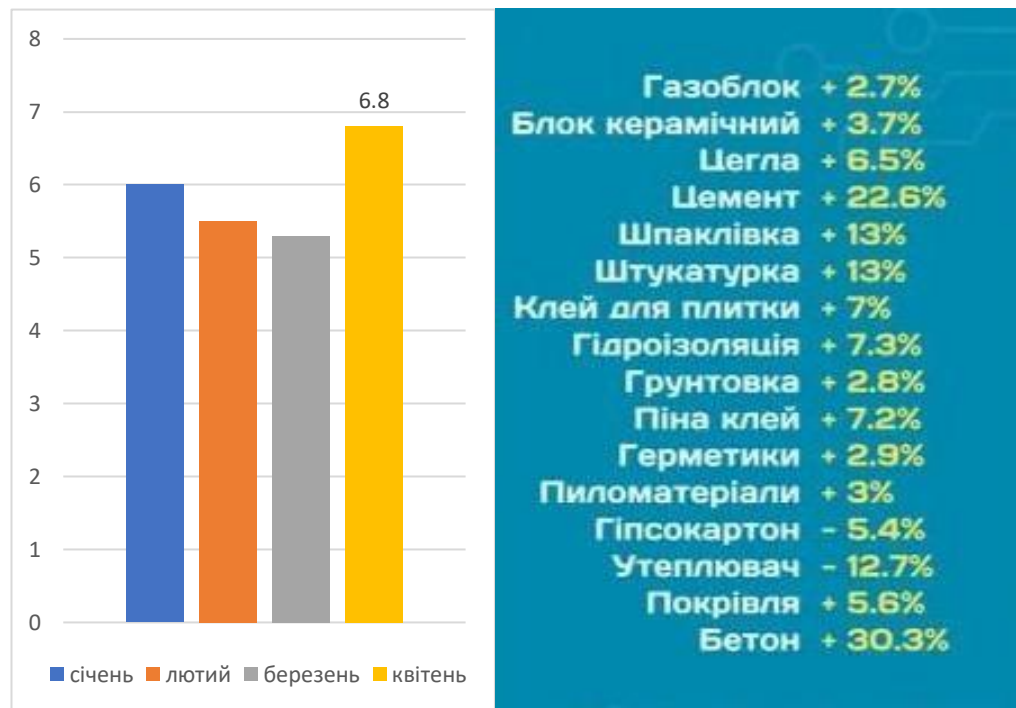


Рис. 2.4 Ціни на основні будівельні матеріали з 1.01.23-1.04.23

*Джерело: складено автором на основі [45]*

Основними проблемами будівельної галузі є корупція, тіньова економіка, недостатня прозорість ринку та війна. Корупція в будівельному секторі залишається серйозною проблемою. Процеси отримання дозволів і погоджень часто супроводжуються неформальними платежами, що збільшує витрати компаній і створює перешкоди для ведення бізнесу [30]. Відсутність ефективного контролю за будівництвом та продажем нерухомості також створює проблеми для покупців, які можуть стикатися з незаконними будівництвами або шахрайством.

Війна на території України мала негативний вплив на будівельну галузь. Багато проєктів було заморожено, а інвестори знизили активність у деяких регіонах через окупацію та активні бойові дії. Водночас інші регіони країни відчули збільшення попиту на житло через внутрішньо переміщених осіб.

Незважаючи на виклики, будівельна галузь України має великий потенціал для зростання, особливо за умови стабілізації політичної ситуації та покращення інвестиційного клімату. Ключові напрями розвитку включають:

- Інфраструктурні проекти, які включають продовження державних інвестицій у розвиток транспортної та соціальної інфраструктури створює можливості для будівельних компаній.

- Житлове будівництво, попит на житло якого, особливо у великих містах і приміських зонах, залишається стабільним, також зростає інтерес до проєктів житлових комплексів із розвиненою інфраструктурою, що поєднують комерційні та соціальні елементи.

- Цифровізація та інновації, використання яких, зокрема BIM та енергоефективних рішень, допоможе українським компаніям підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

- Іноземні інвестиції, які можуть активніше входити на ринок, що призведе до збільшення капіталу в будівельній галузі.

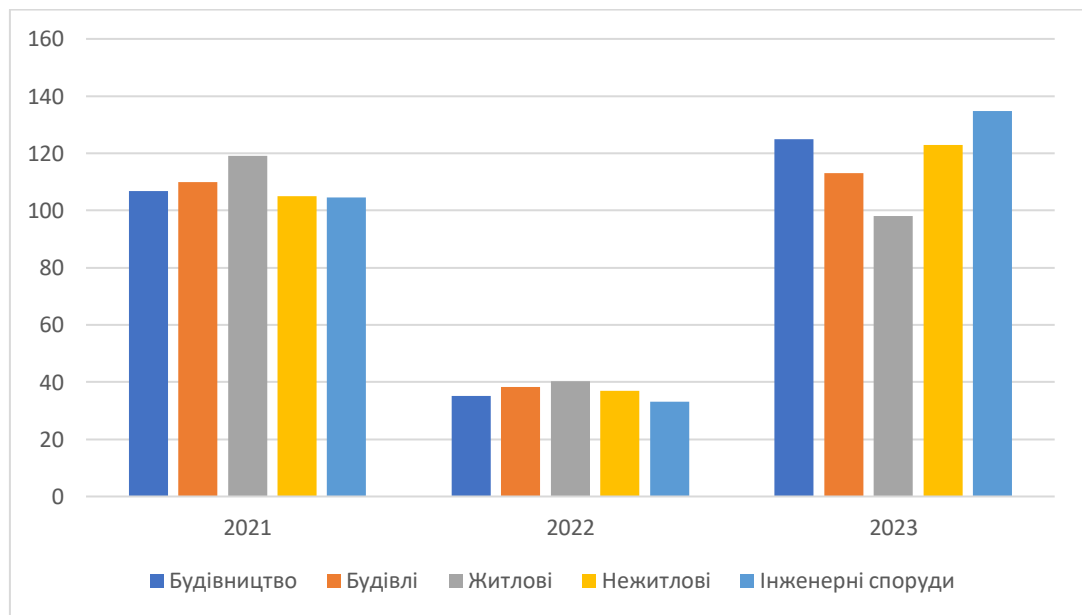


Рис. 2.5 Індекси будівельної продукції за видами у 2021-2023 рр.

*Джерело:* складено автором на основі [27]

Для більш детального аналізу динаміки розвитку будівельної галузі розглянемо індекси виробництва будівельної продукції за 2021-2023 роки (рис. 2.5).

За даними на рис. 2.5, 2022 рік став найважчим періодом для будівельної галузі в Україні через повномасштабне вторгнення росії. Воєнні дії спричинили масштабні руйнування інфраструктури, що суттєво обмежило можливості будівельної діяльності та змінило її пріоритети. Будівництво в цілому зазнало значного спаду, адже індекс будівельної продукції впав на 35,2% у порівнянні з попереднім роком. Найбільше постраждало житлове будівництво, де показник знизився до 38,2%. Це пояснюється різким скороченням попиту на нове житло через небезпеку та невизначеність, спричинені війною. Схожу динаміку демонструвало будівництво нежитлових будівель - їхній індекс становив 40,2%. Ще гірше склалася ситуація в сегменті інженерних споруд, де скорочення сягнуло 33,1%. Однак цей напрямок показав менший спад порівняно з житловим будівництвом, що свідчить про збереження мінімального фінансування для відновлення та підтримки критично важливої інфраструктури. У 2022 році основні зусилля будівельної галузі були спрямовані на аварійне відновлення пошкоджених об'єктів та забезпечення функціонування ключових інженерних споруд. Це був рік випробувань, але і приклад стійкості перед викликами.

В свою чергу, 2023 рік став періодом часткового відновлення будівельної галузі України, незважаючи на складнощі, спричинені збереженням воєнного стану. Відбулися позитивні зміни, що свідчать про поступове пожвавлення діяльності в секторі. Загалом будівництво продемонструвало зростання: індекс піднявся до 122,9% порівняно з попереднім роком. Це вказує на активізацію робіт, хоча рівень залишається нижчим за довоєнні показники. У сегменті житлового будівництва індекс склав 98,0%. Хоча цей напрямок іще не досяг стабільності, зменшення темпів падіння свідчить про поступове повернення попиту на житло в безпечних регіонах країни. Сектор нежитлових будівель відновився на 122,3%, що

пов'язано із реконструкцією об'єктів, таких як бізнес-центри, складські приміщення та інші споруди, необхідні для забезпечення економічної діяльності. Найбільше зростання зафіксовано в сегменті інженерних споруд. Індекс досяг 134,8%, що пояснюється зусиллями з відновлення мостів, доріг, залізничної інфраструктури та інших об'єктів, критично важливих для транспорту й логістики. Таким чином, 2023 рік відзначився позитивною динамікою порівняно з кризовим 2022 роком. Хоча відновлення ще не завершене, прогрес у ключових напрямках будівельної галузі свідчить про її поступове адаптування до викликів часу.

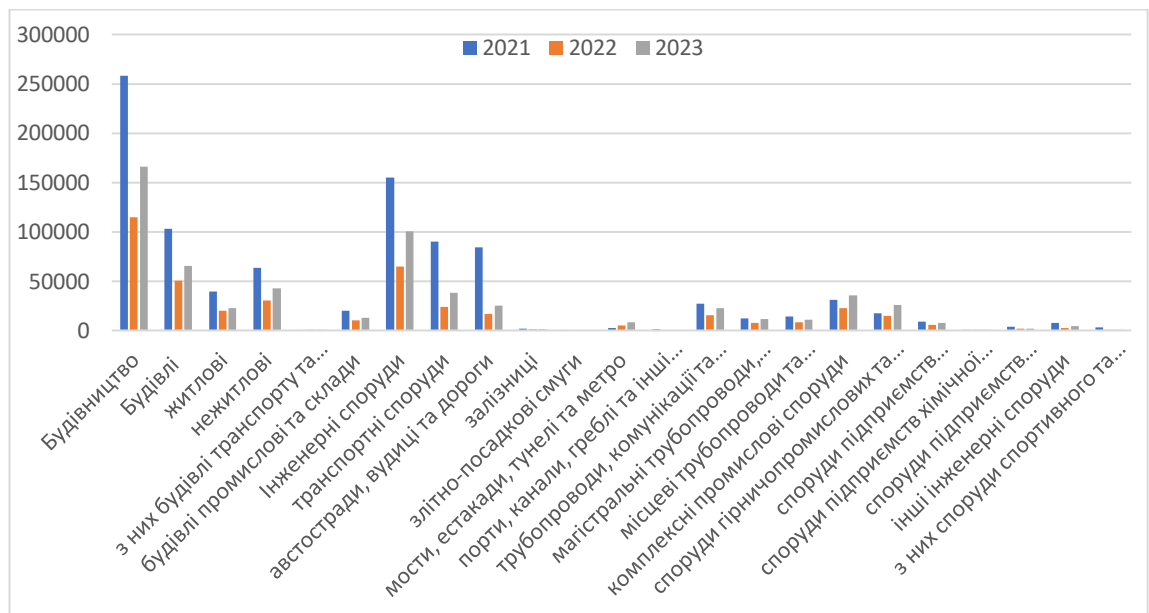


Рис. 2.6 Обсяг виробленої будівельної продукції за видами у 2021-2023 рр.

*Джерело:* складено автором на основі [27]

Розглянемо аналіз даних щодо обсягів виробництва будівельної продукції у 2021–2023 роках (рис. 2.6), який дозволить оцінити поточний стан і динаміку розвитку галузі.

Згідно з наведеними даними, у 2021 році обсяг виробництва будівельної продукції становив 258073,6 млн грн, що свідчить про стійкий розвиток галузі навіть в умовах економічних викликів, спричинених пандемією COVID-19. Основну частину обсягів займало будівництво інженерних споруд (100367,0

млн грн), житлових будівель (45964,4 млн грн) та нежитлових будівель (47402,2 млн грн).

У 2022 році спостерігалось суттєве зниження обсягів виробництва до 114943,8 млн грн, що було наслідком повномасштабної війни, початої Росією. Значне падіння відбулося в усіх сегментах галузі, особливо в будівництві інженерних споруд та об'єктів транспортної інфраструктури, які зазнали руйнувань внаслідок бойових дій.

Незважаючи на це, у 2023 році відбулося часткове відновлення галузі - загальний обсяг виробництва зріс до 165818,2 млн грн. Зростання було зумовлене реконструкцією пошкоджених об'єктів та адаптацією будівельного сектору до нових умов. Найбільший внесок зробили інженерні споруди (70546,7 млн грн), що пов'язано з відновленням критичної інфраструктури, а також житлове будівництво (49391,6 млн грн).

Таким чином, аналіз динаміки обсягів виробництва будівельної продукції за 2021–2023 роки свідчить про значний вплив зовнішніх факторів на розвиток будівельної галузі України. Зокрема, кризи, пов'язані з пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, спричинили суттєві коливання у виробничих показниках. Позитивні тенденції 2023 року вказують на здатність галузі адаптуватися до нових умов завдяки реконструкції пошкоджених об'єктів та відновленню критичної інфраструктури.

З метою глибшого розуміння цих процесів необхідно проаналізувати зовнішні фактори макросередовища, що формують умови функціонування галузі. Для того, щоб це реалізувати, використовуємо PEST-аналіз, який охоплює ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, що впливають на будівництво. Для будівельної галузі було визначено ключові фактори, яким надали вагу та оцінки за шкалою від 1 до 5, де 1 – мінімальний вплив, 5 – максимальний вплив на формування стратегії компанії. Сумарна оцінка кожної групи факторів становить 100%.

Результати аналізу відображаються у вигляді матриці у таблиці 2.1. Такий підхід допомагає виявити, які саме чинники зовнішнього середовища є

найбільш важливими для розвитку галузі чи підприємства і вимагають особливої уваги.

Таблиця 2.1

## PEST-аналіз факторів макросередовища будівельної галузі

| Політико-правові фактори                | Питома вага | Бал | Оцінка | Економічні фактори                 | Питома вага | Бал | Оцінка |
|-----------------------------------------|-------------|-----|--------|------------------------------------|-------------|-----|--------|
| Вплив державного регулювання            | 0,2         | 4   | 0,8    | Рівень інфляції                    | 0,2         | 3   | 0,6    |
| Бюрократія та рівень корупції           | 0,15        | 3   | 0,45   | Зростання цін на ресурси           | 0,25        | 4   | 1      |
| Стабільність законодавства              | 0,2         | 3   | 0,6    | Курсові коливання                  | 0,2         | 3   | 0,6    |
| Можливі зміни податкового законодавства | 0,1         | 2   | 0,2    | Доступність кредитів               | 0,2         | 3   | 0,6    |
| Воєнні дії                              | 0,35        | 5   | 1,75   | Інвестиційна активність            | 0,15        | 2   | 0,3    |
| Всього                                  | 1           | -   | 3,8    |                                    | 1           | -   | 3,1    |
| Демографічні зміни                      | Питома вага | Бал | Оцінка | Науково-технічні фактори           | Питома вага | Бал | Оцінка |
| Міграція населення                      | 0,2         | 3   | 0,6    | Доступ до інноваційних технологій  | 0,25        | 4   | 1      |
| Дефіцит кваліфікованих працівників      | 0,3         | 4   | 1,2    | Модернізація будівельних процесів  | 0,25        | 4   | 1      |
| Якість життя                            | 0,2         | 3   | 0,6    | Дослідження і впровадження новинок | 0,2         | 3   | 0,6    |
| Демографічна структура населення        | 0,3         | 4   | 1,2    | Розвиток цифрових інструментів     | 0,3         | 4   | 1,2    |
| Всього                                  | 1           | -   | 3,6    |                                    | 1           | -   | 3,8    |

*Джерело: складено автором*

Результати PEST-аналізу демонструють значний вплив зовнішніх факторів на розвиток будівельної галузі України. Політичні умови, такі як регулювання ринку, програми державної підтримки відновлення інфраструктури та забезпечення стабільності, створюють основу для поступового відновлення. Економічні виклики, включаючи інфляцію, обмеженість інвестицій і зростання вартості будівельних матеріалів,

продовжують обмежувати зростання. Соціальні аспекти, як-от демографічні зміни та внутрішня міграція, впливають на попит на житлове будівництво. Водночас технологічний прогрес у галузі сприяє підвищенню ефективності та швидкості будівництва.

Для оцінки здатності галузі адаптуватися до цих викликів і використовувати можливості, необхідно проаналізувати взаємодію факторів зовнішнього середовища зі здатністю компаній та галузі в цілому відповідати на ці виклики. У цьому контексті доцільно застосувати ESFAS-аналіз, який дозволяє оцінити стабільність середовища та адаптивність будівельного сектору до зовнішніх змін. Використовуючи його, ми досліджуємо дві групи впливу: можливості та ризики (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## ESFAS-аналіз галузі оптової торгівлі будівельними матеріалами

| Фактори                                               | Вага  | Оцінка | Залежна оцінка |
|-------------------------------------------------------|-------|--------|----------------|
| Можливості:                                           |       |        |                |
| 1. Зростання попиту на екологічно чисті матеріали     | 0,08  | 5      | 0,40           |
| 2. Розширення на нові регіони та ринки                | 0,07  | 4      | 0,28           |
| 3. Державна підтримка екологічних ініціатив           | 0,06  | 4      | 0,24           |
| 4. Використання цифрових технологій для автоматизації | 0,07  | 5      | 0,35           |
| 5. Партнерство з великими забудовниками               | 0,65  | 3      | 0,195          |
| 6. Оптимізація логістичних процесів                   | 0,65  | 4      | 0,26           |
| Загрози                                               |       |        |                |
| 1. Конкуренція з великими міжнародними компаніями     | 0,09  | 3      | 0,27           |
| 2. Нестабільність курсу валют                         | 0,08  | 2      | 0,16           |
| 3. Підвищення цін на сировину                         | 0,07  | 3      | 0,21           |
| 4. Зміни у податковому законодавстві                  | 0,06  | 2      | 0,12           |
| 5. Дефіцит кваліфікованих кадрів                      | 0,065 | 3      | 0,195          |

## Продовження таблиці 2.2

|                                      |       |   |       |
|--------------------------------------|-------|---|-------|
| 6. Зниження купівельної спроможності | 0,065 | 2 | 0,13  |
| Разом                                | 1     |   | 3,125 |

*Джерело:* складено автором

На основі ESFAS-аналізу можна зробити висновок, що загальний рівень адаптивності галузі до зовнішніх викликів є помірним (загальна залежна оцінка — 3,125). Галузь має перспективи для розвитку, однак реалізація можливостей ускладнюється значним впливом загроз.

Серед ключових можливостей найбільший позитивний вплив мають зростання попиту на екологічно чисті матеріали (0,40) та впровадження цифрових технологій для автоматизації (0,35), які можуть забезпечити компаніям конкурентну перевагу. Також перспективними є розширення на нові регіони та ринки (0,28), оптимізація логістичних процесів (0,26) і партнерство з великими забудовниками (0,195), що сприяє стабільності й ефективності операцій. Важливим також є використання державної підтримки екологічних ініціатив (0,24), яка може посилити розвиток інноваційного підходу.

Водночас галузь стикається зі значними загрозами. Найбільш вагомими є конкуренція з великими міжнародними компаніями (0,27), які мають кращі ресурси та можливості, а також економічні ризики, пов'язані з нестабільністю курсу валют (0,16) і підвищенням цін на сировину (0,21). Іншими значними викликами є дефіцит кваліфікованих кадрів (0,195) і зниження купівельної спроможності (0,13), які стримують можливості для масштабування бізнесу. Крім того, зміни в податковому законодавстві (0,12) створюють додаткові труднощі для стабільної діяльності.

Отже, для успішного розвитку галузі необхідно зосередитися на інвестиціях в екологічність і цифрові технології, що дозволить скористатися ключовими можливостями. Розширення діяльності у нових регіонах, вдосконалення логістики та формування партнерських відносин із

забудовниками допоможуть мінімізувати вплив конкуренції. Водночас важливими є заходи з управління ризиками, пов'язаними з валютною нестабільністю та зростанням вартості сировини, а також інвестиції в підготовку та розвиток персоналу, що дозволить подолати дефіцит кваліфікованих кадрів.

Таким чином, галузь має потенціал для зростання, але вимагає стратегічного підходу до адаптації у відповідь на зовнішні виклики.

## **2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Стройпол»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Стройпол» (скорочено – ТОВ «Стройпол») зареєстроване 01.11.2012 у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Головний офіс розташований за адресою: 65082, м. Одеса, вул. Єлісаветинська, буд. 7. Код ЄДРПОУ підприємства – 37549454 [33].

ТОВ «Стройпол» є одним із ключових гравців на українському ринку будівельних матеріалів і сантехнічного обладнання. Завдяки орієнтації на якість продукції та послуг, підприємство змогло зайняти вагомую позицію серед постачальників для будівельної галузі.

Компанію було засновано для задоволення зростаючого попиту на будівельні матеріали в умовах активного розвитку будівельного сектору в Україні. Від свого початку компанія зробила акцент на налагодження партнерських стосунків із провідними виробниками будівельних матеріалів і сантехніки, що дозволило швидко завоювати довіру клієнтів і ринок.

ТОВ «Стройпол» займається різними напрямками діяльності у сфері торгівлі та будівництва. У таблиці 2.3 представлені її основні напрями.

Основні цілі ТОВ «Стройпол» спрямовані на забезпечення стабільного розвитку, розширення ринкової частки та задоволення потреб клієнтів. Компанія прагне зміцнити свої ринкові позиції через активне залучення нових

клієнтів та утримання постійних, а також шляхом підвищення впізнаваності бренду, що дозволить посилити її конкурентні переваги.

Таблиця 2.3

## Основні напрями діяльності ТОВ «Стройпол»

| Напрямок                                                                        | КВЕД  |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та сантехнічним обладнанням | 46.73 |
| Оптова торгівля меблями, килимами та освітлювальними приладами                  | 46.47 |
| Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення                      | 46.49 |
| Неспеціалізована оптова торгівля                                                | 46.90 |
| Покриття підлоги та облицювання стін                                            | 43.33 |
| Будівництво житлових і нежитлових будівель                                      | 41.20 |

*Джерело:* складено автором на основі [31]

Одним із пріоритетів є розширення асортименту продукції: компанія планує впроваджувати нові товари відповідно до ринкових тенденцій та запитів клієнтів, співпрацюючи з надійними постачальниками для забезпечення високої якості пропонованих матеріалів.

ТОВ «Стройпол» розвивається за наступними ключовими напрямками:

- будівництвом житлових і нежитлових будівель;
- будівельно-монтажними роботами;
- будівництвом споруд електропостачання та телекомунікацій;
- будівництвом інших споруд;
- торгівлею будівельними матеріалами [32].

Діяльність підприємства включає постачання широкого асортименту будівельних матеріалів, таких як цегла, цемент, бетон, металоконструкції, теплоізоляційні та гідроізоляційні матеріали, а також сантехнічних виробів, включаючи труби, фітинги, ванни, умивальники, крани та інше обладнання для водопостачання і водовідведення. Вся продукція, яку пропонує ТОВ «Стройпол», сертифікована відповідно до українських і міжнародних стандартів. Це гарантує надійність і довговічність матеріалів, що є важливим фактором для будівельних проектів будь-якого масштабу. Компанія регулярно

проходить аудити якості, що дозволяє підтримувати високий рівень надійності.

Компанія «Стройпол» дотримується кількох основних принципів у своїй діяльності, що забезпечують її успіх на ринку будівельних матеріалів. Перш за все, особливу увагу приділяють якості продукції, яку постачають. Кожен товар відповідає найвищим стандартам якості, що підтверджується постійним контролем на кожному етапі закупівлі матеріалів.

Прозорість є ще одним важливим принципом компанії. «Стройпол» веде відкриту бізнес-політику, надаючи клієнтам усю необхідну інформацію про товари, умови співпраці та ціни. Це створює довіру та сприяє довгостроковим партнерським відносинам.

Крім цих ключових систем, ТОВ «Стройпол» також активно впроваджує інші сучасні ІТ-рішення, які допомагають підвищити гнучкість бізнесу і відповідати новим вимогам ринку. Наприклад, компанія використовує автоматизовані системи для аналітики і прогнозування попиту, що дозволяє краще планувати закупівлі та продажі.

Також компанія інтегрує інструменти штучного інтелекту для аналізу ринку і поведінки клієнтів, що дозволяє більш точно прогнозувати зміни попиту і пропозиції. Це допомагає приймати рішення на основі даних, що підвищує ефективність стратегії розвитку компанії.

Компанія орієнтована на клієнта, завжди враховуючи його потреби та намагаючись надати індивідуальні рішення. Це стосується як великих будівельних компаній, так і приватних замовників, для яких «Стройпол» розробляє пропозиції, що відповідають їхнім специфічним вимогам.

Товариство має право займатися іншими видами діяльності, які не суперечать законодавству України, а також відповідають цілям та завданням її роботи. Окрім будівництва, підприємство здійснює комерційну діяльність і забезпечує організацію робочого постачання.

Підприємство співпрацює з різними виробниками будівельних матеріалів та сантехніки як на національному, так і міжнародному рівнях,

забезпечуючи своїх клієнтів високоякісними товарами. Підприємство обслуговує будівельні компанії, приватних підрядників, а також роздрібних продавців.

Щодо правових аспектів, ТОВ «Стройпол» вільно обирає предмет договорів та інші умови ведення фінансово-господарських операцій, що не порушують законодавства України. Керівництво самостійно визначає напрями розвитку, планування діяльності, розподіл доходів та прибутків. Взаємодія з іншими суб'єктами господарювання відбувається на основі договірних відносин.

Підприємство керується законодавством України, своїм Статутом і Колективним договором. У Статуті прописаний розмір статутного фонду та внески учасників. Колективний договір регламентує оплату праці, премії, виплати заробітної плати, а також умови і графік роботи.

ТОВ «Стройпол» активно розвиває внутрішню культуру, приділяючи увагу підвищенню кваліфікації своїх співробітників. Регулярні тренінги та навчання дають можливість персоналу компанії бути в курсі новітніх тенденцій ринку і технологій у будівництві та логістиці. Особлива увага приділяється впровадженню сучасних методів управління та інноваційних рішень, що дозволяє співробітникам бути в курсі останніх тенденцій ринку будівельних матеріалів і сантехнічного обладнання.

ТОВ «Стройпол» розробляє гнучку систему мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Працівники компанії отримують конкурентну заробітну плату, а також бонуси за досягнення високих результатів, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та залученості до процесів компанії. Окрім того, підприємство надає додаткові соціальні пільги, такі як медичне страхування та компенсації витрат на навчання.

Важливим аспектом корпоративної культури є дотримання етичних принципів у роботі. Компанія цінує чесність, прозорість і відповідальність у взаємовідносинах як з клієнтами, так і всередині колективу. Працівники

компанії мають високу відповідальність за результати своєї роботи і завжди орієнтовані на якісне виконання завдань.

Учасники товариства не відповідають за зобов'язання підприємства понад межі своїх внесків до статутного капіталу. Ті, хто не повністю сплатив свої внески, несуть солідарну відповідальність у межах неоплаченої частини.

ТОВ «Стройпол» виконує повний цикл будівельних робіт і послуг, покриваючи всі етапи будівництва та експлуатації об'єктів. Підприємство володіє необхідною технікою та обладнанням для виконання робіт будь-якої складності. Компанія створена для виробничої, інвестиційної та торгової діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Щодо екологічної відповідальності, підприємство прагне мінімізувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, зокрема через використання екологічно чистих будівельних матеріалів та впровадження сучасних методів утилізації відходів. Компанія бере участь у різних соціальних проектах, зокрема, підтримує програми з розвитку місцевих громад, інфраструктурні проекти та ініціативи з екологічної стійкості. «Стройпол» також активно співпрацює з навчальними закладами, надаючи можливості для стажування молодим фахівцям у сфері будівництва та менеджменту.

Компанія регулярно реінвестує прибуток у розвиток своєї інфраструктури, технічного обладнання та вдосконалення логістичних процесів. Також «Стройпол» постійно досліджує ринок нових матеріалів і технологій, щоб залишатися на передовій у галузі будівництва та сантехнічного обладнання.

Керівництво компанії дотримується соціально орієнтованої політики, забезпечуючи зручні умови співпраці для клієнтів і співробітників, що сприяє ефективній та взаємовигідній співпраці. Місія компанії – «Будувати як для своєї родини». Основна мета – розширення ринку будівельних послуг з отриманням прибутку, який розподіляється між учасниками відповідно до Статуту і законодавства.

Таблиця 2.4

## Конкурентні переваги ТОВ «Стройпол»

| Конкурентна перевага                 | Опис                                                                                                                   |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Висока якість продукції              | Використання сертифікованих будівельних матеріалів, що відповідають стандартам якості та безпеки.                      |
| Конкурентоспроможні ціни             | Пропозиція вигідних умов для клієнтів завдяки оптимізації виробничих процесів та закупівель.                           |
| Висококваліфікований персонал        | Наявність команди професіоналів з великим досвідом у будівельній сфері, що дозволяє забезпечити якісне обслуговування. |
| Індивідуальний підхід до клієнтів    | Можливість адаптації послуг під потреби клієнта, розробка індивідуальних рішень для кожного проекту.                   |
| Широкий асортимент товарів та послуг | Наявність різних видів будівельних матеріалів і обладнання для задоволення потреб різних сегментів ринку.              |
| Налагоджені партнерські відносини    | Тривалі відносини з постачальниками та підрядниками забезпечують стабільність та знижують ризики.                      |
| Інноваційні технології               | Використання сучасного обладнання та впровадження нових технологій для покращення якості продукції та зниження витрат. |
| Стабільна репутація на ринку         | Багаторічний досвід та позитивні відгуки клієнтів, що підвищує довіру нових замовників до компанії.                    |
| Своєчасне постачання                 | Організація ефективної логістики, що дозволяє доставляти замовлення в обумовлені терміни без затримок.                 |

*Джерело:* складено автором

Конкурентні переваги компанії зображені у таблиці 2.4.

ТОВ «Стройпол» активно співпрацює з провідними українськими та міжнародними виробниками будівельних матеріалів і сантехніки. Така співпраця дозволяє компанії надавати широкий асортимент продукції, відповідної до сучасних стандартів якості. Серед партнерів компанії можна знайти як локальні заводи-виробники, так і міжнародні бренди, відомі своєю надійністю та інноваційністю.

Клієнтами компанії є різні категорії – це може бути як великі та середні підприємства, що займаються житловим, комерційним та інфраструктурним будівництвом, так і кінцеві споживачі, що купують матеріали для будівництва або ремонту своїх будинків та квартир.

Стратегічні цілі компанії включають наступні тези:

- впровадження інноваційних технологій;
- постійний розвиток;
- розширення масштабів діяльності;
- підвищення професійного рівня персоналу;
- підтримка позитивного іміджу компанії.

Серед переваг ТОВ «Стройпол» можна відзначити:

- оптимальне співвідношення ціни і якості;
- використання енергозберігаючих технологій;
- будівництво малоповерхових будівель.

Недолік підприємства – орієнтація лише на бюджетний сектор, але це можна виправити.

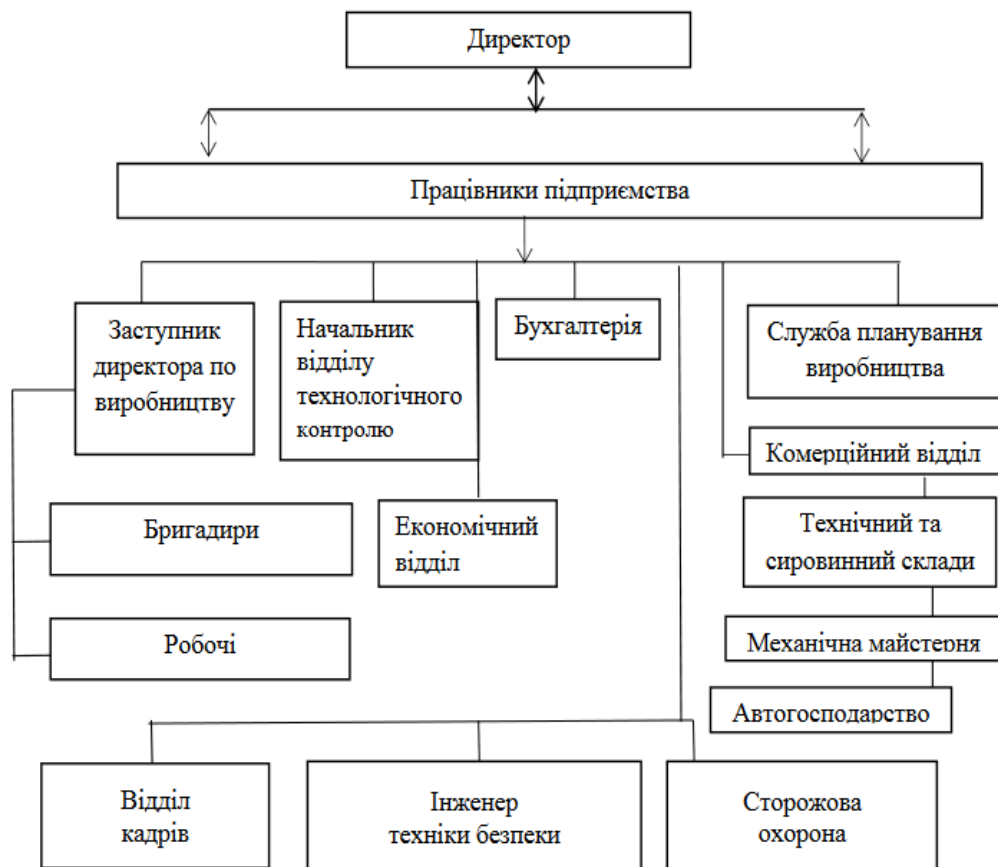


Рис. 2.7 Організаційна структура ТОВ «Стройпол»

*Джерело: складено автором*

На рис. 2.7 представлена організаційна структура ТОВ «Стройпол».

Організаційна структура ТОВ «Стройпол» побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє поєднувати прямі управлінські ланцюги і функціональні зв'язки для підвищення ефективності управління. Лінійні зв'язки забезпечують чітке підпорядкування, а функціональні – доповнюють їх. Централізація і координація дій у вищій ланці управління дозволяє контролювати стратегічні рішення, делегуючи поточні операційні завдання на нижчі рівні.

ТОВ «Стройпол» активно взаємодіє з громадами регіонів, де працює, вносячи свій вклад у розвиток місцевої інфраструктури та підтримку соціальних проєктів. Компанія бере участь у реалізації програм з розвитку місцевих громад, надаючи фінансову та матеріальну підтримку школам, лікарням та іншим установам, які потребують допомоги. Це може бути як фінансування ремонту будівель, так і надання будівельних матеріалів для соціально важливих об'єктів.

Завдяки своїй діяльності компанія також сприяє створенню нових робочих місць у регіонах своєї присутності. Це важливо не лише для розвитку місцевої економіки, але й для підвищення рівня добробуту населення. Компанія дотримується принципів справедливих умов праці та забезпечує своїм працівникам гідні заробітні плати, соціальні гарантії та можливості для професійного розвитку.

Одним із пріоритетів компанії є інноваційний підхід до управління складськими процесами. Нові об'єкти будуть обладнані сучасними технологіями, що дозволять автоматизувати процеси зберігання і обробки замовлень. Це забезпечить більш ефективне управління запасами, оптимізацію використання простору та прискорить відвантаження товарів.

ТОВ «Стройпол» приділяє велику увагу якості обслуговування клієнтів, і впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) є важливим кроком у цьому напрямку. CRM-система дозволяє ефективно управляти відносинами з клієнтами, збирати та аналізувати інформацію про їхні потреби,

історію замовлень та взаємодій, що допомагає компанії будувати довгострокові партнерські відносини.

«Стройпол» також інвестує в розвиток логістики. Компанія динамічно працює над оптимізацією своїх логістичних процесів, впроваджуючи нові IT-рішення. Наприклад, система автоматизованого планування маршрутів дозволить більш ефективно управляти доставками, що призведе до зменшення часу на транспортування та зниження витрат. Важливим аспектом також є впровадження систем відстеження вантажів, які дадуть можливість клієнтам у режимі реального часу слідкувати за станом своїх замовлень.

Компанія «Стройпол» не лише розвиває власні логістичні потужності, але й співпрацює з провідними логістичними партнерами. Це дозволяє забезпечити безперебійну доставку товарів у найвіддаленіші куточки України, а також у перспективі — вихід на міжнародні ринки. Партнерства з надійними логістичними компаніями дають можливість оперативно реагувати на зміну умов ринку та гнучко підлаштовувати логістичні ланцюжки під потреби клієнтів.

Директор ТОВ «Стройпол» здійснює управління на основі Статуту, а відносини між працівниками регулюються колективним договором. Організаційна структура підприємства включає декілька підрозділів, таких як відділ праці, бухгалтерія, що відповідають за різні аспекти діяльності.

ТОВ «Стройпол» має власний баланс і рахунки в банках, веде свою діяльність згідно з санітарними нормами та стандартами безпеки.

Підприємство демонструє високу динаміку росту завдяки грамотному управлінню, широкому асортименту товарів та якісному обслуговуванню клієнтів, що робить його одним із лідерів на ринку будівельних матеріалів. Компанія зарекомендувала себе як надійний постачальник будівельних матеріалів і сантехнічного обладнання в Україні, завдяки високій якості продукції, конкурентоспроможним цінам і орієнтації на потреби клієнтів. Використання сучасних технологій і інновацій у процесах управління та обслуговування дозволяє компанії підвищувати ефективність та зміцнювати

свої позиції на ринку. Завдяки стабільній стратегії розвитку та впровадженню екологічних ініціатив, «Стройпол» має потенціал для подальшого зростання та розширення.

Розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Стройпол» у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Динаміка фінансових результатів ТОВ «Стройпол»

| Основні показники                                   | Фактичні дані за періоди |        |        | Зміна 2023 р. у порівнянні з 2021р. |          |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|--------|--------|-------------------------------------|----------|
|                                                     | 2021                     | 2022   | 2023   | Абсолютна                           | Відносна |
| 1                                                   | 2                        | 3      | 4      | 5                                   | 6        |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.  | 4800                     | 5105   | 9585,2 | 4785,2                              | 99,69    |
| 2. Виробнича собівартість, тис.грн.                 | 3600                     | 3870   | 7100   | 3500                                | 97,22    |
| 3. Інші операційні витрати, тис. грн.               | 1100                     | 1242,4 | 1160,1 | 60,1                                | 5,46     |
| 4. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн. | 50                       | -50,3  | 1700   | 1650                                | 3300     |
| 5. Чистий прибуток, тис. грн.                       | 40                       | -281,7 | 1464,3 | 1424,3                              | 3560,75  |

*Джерело:* складено автором на основі [34, 35, 36]

ТОВ «Стройпол» демонструє позитивну динаміку основних фінансово-господарських показників за останні три роки, що свідчить про успішний розвиток підприємства. У період з 2021 по 2023 рік чистий дохід від реалізації продукції зріс майже вдвічі - з 4800 тис. грн до 9585,2 тис. грн, що забезпечило абсолютне зростання на 4785,2 тис. грн (99,69%). Це вказує на значне збільшення обсягів продажів або підвищення цін на продукцію, що підтверджує зростання конкурентоспроможності компанії на ринку.

Водночас виробнича собівартість збільшилася з 3600 тис. грн у 2021 році до 7100 тис. грн у 2023 році (зростання на 97,22%), що свідчить про підвищення витрат на виробництво. Зростання витрат могло бути викликане подорожчанням сировини, енергоносіїв чи збільшенням масштабів виробничої діяльності. Важливо зазначити, що інші операційні витрати у 2023 році скоротилися до 1160,1 тис. грн після їхнього зростання у 2022 році, що свідчить про покращення ефективності операційної діяльності.

Фінансовий результат до оподаткування зріс із 50 тис. грн у 2021 році до 1700 тис. грн у 2023 році, що є абсолютним збільшенням на 1650 тис. грн (3300%). Це вказує на ефективне управління доходами та витратами підприємства. Особливо вражає динаміка чистого прибутку: у 2023 році компанія досягла 1464,3 тис. грн прибутку, що на 3560,75% більше порівняно з 2021 роком, після збитків у 2022 році (-281,7 тис. грн).

Підсумовуючи, можна сказати, що ТОВ «Стройпол» успішно пододало труднощі, пов'язані зі збитковістю у 2022 році, та значно покращило свої фінансові результати у 2023 році. Зростання доходів випереджає зростання витрат, що забезпечило підвищення рентабельності компанії. Успіхи 2023 року свідчать про ефективну стратегію розвитку, яка може слугувати основою для подальшого розширення діяльності підприємства та залучення нових інвестицій.

Фінансовий аналіз полягає у вивченні та прогнозуванні фінансового стану компанії на основі даних бухгалтерського обліку та звітності. При оцінці короткострокових перспектив підприємства важливо аналізувати ліквідність і платоспроможність, щоб визначити здатність виконувати короткострокові зобов'язання перед партнерами.

Зокрема, аналіз короткострокової ліквідності допомагає визначити здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, використовуючи наявні активи. Ліквідність відображає, як швидко активи підприємства можуть бути переведені в грошові кошти. Розглянемо ліквідність підприємства за трьома основними показниками (табл. 2.6):

Аналізуючи наведені показники ліквідності, було встановлено, що коефіцієнт поточної ліквідності компанії зменшився з 0,98 у 2021 році до 0,93 у 2023 році, що вказує на зниження здатності покривати поточні зобов'язання. Водночас коефіцієнт термінової ліквідності зріс з 0,35 до 0,45, а коефіцієнт абсолютної ліквідності - з 0,11 до 0,15, що свідчить про покращення фінансової стійкості та здатності компанії оплачувати короткострокові

зобов'язання. Загалом, компанія має покращення у здатності обслуговувати борги, але спостерігається зниження поточної ліквідності.

Таблиця 2.6

## Аналіз показників ліквідності ТОВ «Стройпол»

| Показник                                                       | Формула розрахунку                                   | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення 2023/2021 |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності (нормативне значення > 1)      | Оборотні активи/Поточні зобов'язання                 | 0,98     | 0,95     | 0,93     | -0,02                |
| Коефіцієнт термінової ліквідності (нормативне значення > 0,8)  | (Оборотні активи – Запаси)/Поточні зобов'язання      | 0,35     | 0,39     | 0,45     | 0,07                 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності (нормативне значення > 0,25) | Грошові кошти та їх еквіваленти/Поточні зобов'язання | 0,11     | 0,13     | 0,15     | 0,04                 |

*Джерело:* складено автором на основі [34, 35, 36]

Для визначення здатності компанії зберігати стабільність фінансів у довгостроковій перспективі здійснимо аналіз фінансової стійкості (табл. 2.7).

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Стройпол» вказує на зниження фінансової стабільності підприємства впродовж трьох років. Коефіцієнт фінансової стійкості зменшився з 0,41 у 2021 році до 0,37 у 2023 році, що свідчить про зниження частки власних засобів у структурі капіталу.

Хоча цей показник і залишається в межах нормативного значення (менше за 1), його поступове зниження свідчить про зменшення фінансової стійкості. Коефіцієнт власного капіталу також знизився з 0,21 у 2021 році до 0,19 у 2023 році, що є нижчим за нормативне значення 0,5. Це вказує на зростаючу залежність підприємства від залученого капіталу та зниження його фінансової незалежності. Загалом, спостерігається зменшення фінансової стійкості, що вимагає посилення власної фінансової бази та зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.7

## Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Стройпол»

| Показник                                                 | Формула розрахунку                                                  | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення<br>2023/2021 |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------|
| Коефіцієнт фінансової стійкості (нормативне значення <1) | Довгострокові зобов'язання+Поточні зобов'язання/<br>Власний капітал | 0,41     | 0,40     | 0,37     | -0,04                   |
| Коефіцієнт власного капіталу (нормативне значення > 0,5) | Власний капітал/Валюта балансу                                      | 0,21     | 0,20     | 0,19     | -0,02                   |

Джерело: складено автором на основі [34, 35, 36]

Оцінимо здатність підприємства отримувати прибуток за основними показниками рентабельності: рентабельність власного капіталу та рентабельність сукупного капіталу (табл. 2.8).

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Стройпол» свідчить про позитивну динаміку в генеруванні прибутку підприємством за останні три роки. Рентабельність власного капіталу зросла з 0,73% у 2021 році до 1,08% у 2023 році, що є значним покращенням і свідчить про ефективніше використання власних коштів. Показник перевищує нормативне значення, що є позитивним сигналом для інвесторів та акціонерів.

Таблиця 2.8

## Показники рентабельності ТОВ «Стройпол»

| Показник                                                    | Формула розрахунку                  | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення<br>2023/2021 |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------|
| Рентабельність власного капіталу (нормативне значення > 0)  | Чистий прибуток/Власний капітал     | 0,73     | 0,93     | 1,08     | 0,35                    |
| Рентабельність сукупного капіталу (нормативне значення > 0) | Операційний прибуток/Валюта балансу | 0,28     | 0,37     | 0,42     | 0,14                    |

Джерело: складено автором на основі [34, 35, 36]

Рентабельність сукупного капіталу також зросла з 0,28% у 2021 році до 0,42% у 2023 році. Хоча цей показник залишається нижчим за рентабельність власного капіталу, його поступове зростання вказує на покращення

ефективності використання загального капіталу, включаючи залучені кошти. У загальному підсумку, ТОВ «Стройпол» демонструє позитивну тенденцію в підвищенні рентабельності як власного, так і сукупного капіталу, що вказує на покращення фінансової ефективності підприємства в останні роки.

Проаналізуємо внутрішнє середовище ТОВ «Стройпол» за допомогою аналізу SNW (табл. 2.9).

SNW-аналіз показав, що сильними сторонами ТОВ «Стройпол» є розвиток електронної комерції, впровадження сучасних технологій та оптимізація постачання, що підвищує ефективність і знижує витрати. Нейтральними чинниками є організаційна структура, асортимент і розташування, які можна вдосконалювати. Слабкі сторони включають низьку фінансову стійкість, високу конкуренцію, валютну нестабільність і сезонність попиту. Для мінімізації ризиків слід активніше використовувати цифрові платформи, оптимізувати асортимент та співпрацювати з іншими підприємствами.

Таблиця 2.9

## SNW-аналіз ТОВ «Стройпол»

| Стратегічна позиція              | S (Сильна) | N (Нейтральна) | W (Слабка) |
|----------------------------------|------------|----------------|------------|
| Стратегія розвитку підприємства  | +          |                |            |
| Організаційна структура          |            | +              |            |
| Асортимент товарів               |            | +              |            |
| Відповідність товарів стандартам | +          |                |            |
| Асортимент послуг                |            | +              |            |
| Професійне обслуговування        | +          |                |            |
| Цінова політика                  |            |                | +          |
| Фінансова стійкість              |            |                | +          |
| Збут продукції                   | +          |                |            |
| Відносини з постачальниками      | +          |                |            |
| Використання цифрових платформ   | +          |                |            |

## Продовження таблиці 2.9

|                                    |   |   |   |
|------------------------------------|---|---|---|
| Місце розташування                 |   | + |   |
| Репутація підприємства             | + |   |   |
| Постійна клієнтська база           | + |   |   |
| Конкуренція на внутрішньому ринку  |   |   | + |
| Нестабільність валютного курсу     |   |   | + |
| Сезонність попиту на окремі товари |   |   | + |

*Джерело: складено автором*

Аналіз даних фінансової діяльності ТОВ «Стройпол» свідчить про позитивні зрушення, але вказує на необхідність покращень. У 2023 році фінансова діяльність підприємства значно покращилася порівняно з 2021 роком. Чистий дохід зріс на 99,69%, а чистий прибуток — на 3560,75%, що свідчить про ефективність роботи. Валовий прибуток зріс на 107,10%, а прибуток від операційної діяльності — на 1225,10%. Активи підприємства також показали позитивну динаміку: необоротні активи збільшилися на 26,49%, оборотні — на 6,95%, а грошові кошти — на 77,18%. Водночас зросли зобов'язання (+12,39%), що підвищує боргове навантаження. Рентабельність продукції досягла 35% (+6,61%), а рентабельність активів зросла у 27 разів. Проте коефіцієнт поточної ліквідності дещо знизився, що потребує уваги.

Загалом, підприємство демонструє зростання прибутковості та ефективності, але потребує роботи над зменшенням боргового навантаження та покращенням ліквідності.

### 2.3 Конкурентний аналіз ТОВ «Стройпол»

Розглянемо рейтинг потенційних провідних конкурентів ТОВ «Стройпол», а саме основних забудовників Одеського регіону (табл. 2.10). Для їх оцінювання було використано декілька ключових критеріїв. Ось їх детальний опис у форматі, що пояснює значення кожного пункту:

1. Кількість завершених проектів – критерій, який відображає досвід забудовника та його здатність реалізовувати проекти в повному обсязі. Компанії з меншою кількістю завершених об'єктів отримують нижчі оцінки, оскільки це може свідчити про невеликий досвід чи проблеми у виконанні планів. Забудовники із десятками зданих проектів мають високі бали;
2. Якість будівництва - оцінюється на основі відгуків клієнтів, застосованих матеріалів та технологій. Низька оцінка вказує на наявність проблем з обробкою чи конструкціями, тоді як високий бал отримують компанії, що використовують сучасні матеріали та суворо дотримуються стандартів;
3. Інфраструктура житлових комплексів – важливий критерій для покупців, адже розвинена інфраструктура додає комфорту. Компанії, які створюють дитячі майданчики, паркінги, магазини, школи, отримують високі бали. Мінімальна інфраструктура, навпаки, знижує рейтинг.
4. Репутація компанії - оцінюється на основі публічних відгуків, прозорості діяльності, відсутності судових спорів. Позитивна репутація свідчить про стабільність і надійність забудовника. Негативні оцінки виникають через скарги клієнтів або репутаційні ризики;
5. Доступність житла - за вартість квадратного метра та умови розтермінування враховуються під час оцінювання. Компанії, що пропонують доступне житло, отримують перевагу, а забудовники преміум-класу мають нижчі бали в цьому критерії;
6. Інновації у будівництві - за наявністю сучасних технологій, енергоефективних матеріалів і "розумних" рішень у проектах підвищує оцінку. Компанії, що використовують застарілі методи, отримують низькі бали.
7. Розташування об'єктів - чим зручніше розташування (близькість до центру, транспортних вузлів чи привабливих районів), тим вищий бал. Віддаленість від інфраструктури або важливих локацій знижує оцінку.

8. Дотримання термінів будівництва - якщо забудовники регулярно затримують введення об'єктів в експлуатацію, отримують нижчі бали. Надійні компанії, що дотримуються термінів, займають лідерські позиції.

9. Екологічність проектів - забудовники, які враховують екологічні аспекти (зелені зони, енергоефективність, утилізація відходів), отримують високі оцінки. Ті, хто ігнорує екологічні вимоги, мають нижчий бал.

На ринку є низка усталених гравців з репутацією, що склалася, і цікавими проектами, які визначають архітектурний образ і засіб життя в Одесі. До основних компаній забудовників відносяться наступні: «Гефест», «КАДОРР Group», «Будова», «Стикон». Серед нових компаній, які вийшли на ринок можна виділити наступні: «Сокол Девелопмент», «5P Development», «Полімер Граніт», «Стройпол». Серед основних конкурентів «Стройпол» можна виділити «ZEZMAN» та «Полімер Граніт».

Головною проблемою розвитку будівельної галузі залишається зростання собівартості робіт через подорожчання основних матеріалів і ресурсів. Для збереження рівня рентабельності компанії змушені підвищувати ціни на свої послуги, що негативно впливає на попит з боку інвесторів.

Таблиця 2.10

## Рейтинг забудовників Одеського регіону

| Назва забудовника     | Характеристика підприємства                                                                                                                                                                 | Оцінка |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| «ZEZMAN»              | Забудовник преміум-сегменту, створює ЖК із закритою територією та екологічними рішеннями. Підхід до будівництва – сучасний, орієнтований на комфорт резидентів. На ринку - 11 років.        | 8      |
| «Рів'єра Девелопмент» | Розробляє елітні житлові комплекси біля моря з унікальними архітектурними рішеннями та інфраструктурою. Основні переваги – якість, престижність, вигідне розташування. На ринку - 12 років. | 7      |
| «Stroy House»         | Невеликий забудовник, орієнтований на сімейне житло. Забезпечує сучасні комунікації та вигідні умови оплати. Спеціалізується на доступних житлових проектах. На ринку - 15 років.           | 7      |
| «RSK Одеса»           | Фокус на багатоквартирних житлових комплексах середнього та преміум-класу. Забезпечує енергоефективність, створює комфортну інфраструктуру. На ринку - 19 років.                            | 7      |

## Продовження таблиці 2.10

|                     |                                                                                                                                                                                                                    |   |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| «КАДОРР Group»      | Один із найбільших забудовників Одеси, який реалізував понад 100 об'єктів, включаючи житлові комплекси, бізнес-центри та комерційні площі. Активно будує нові проекти, зокрема преміум-класу. На ринку - 26 років. | 9 |
| «Гефест»            | Великий забудовник Одеси, відомий проектами житлової та комерційної нерухомості. Понад 10 завершених проектів преміум-класу. Сильні сторони – якість та сучасні технології. На ринку - 20 років.                   | 8 |
| «Будова»            | Досвідчена компанія, відома своєю надійністю та масштабними житловими проектами. Забезпечує клієнтам розстрочку та знижки на купівлю квартир. На ринку - 34 роки.                                                  | 8 |
| «Стикон»            | Спеціалізується на будівництві житлових комплексів преміум- та бізнес-класу. Висока якість матеріалів і надійність об'єктів. На ринку - 57 років.                                                                  | 8 |
| «ЗАРС»              | Забудовник комфорт-класу, орієнтований на енергоефективні та сучасні архітектурні рішення. Реалізує новобудови з продуманою інфраструктурою в межах Одеси. На ринку - 28 років.                                    | 7 |
| «Сокол Девелопмент» | Новий гравець на ринку, активно будує клубні будинки в економ- та комфорт-сегментах, відомий проектами з акцентом на сучасний дизайн та доступну вартість. На ринку – 4 роки.                                      | 6 |
| «Стройпол»          | Компанія з професійним досвідом, що поєднує торгівлю будівельними матеріалами, ремонтні роботи та будівництво житлових і нежитлових приміщень. Сильна позиція в середньому сегменті. На ринку - 13 років.          | 8 |
| «5P Development»    | Спеціалізується на малоповерхових житлових комплексах у передмісті Одеси. Використовує сучасні екологічні матеріали для будівництва. На ринку – 14 років.                                                          | 6 |
| «Полімер Граніт»    | Реалізує проекти ЖК "Сьоме небо" в Авангарді. Здано понад 20 черг об'єктів, активно будує нові черги. Основні переваги – доступні ціни, зручне розташування біля Одеси. На ринку - 17 років.                       | 8 |

*Джерело: створено автором*

Головною проблемою розвитку будівельної галузі залишається зростання собівартості робіт через подорожчання основних матеріалів і ресурсів. Для збереження рівня рентабельності компанії змушені підвищувати ціни на свої послуги, що негативно впливає на попит з боку інвесторів.

Для подолання основних бар'єрів розвитку будівельних підприємств доцільно враховувати наступні ключові перспективи (табл.2.11):

Таблиця 2.11

## Ключові перспективи розвитку будівельних підприємств

| Чинники успіху               | Ключові фактори                                                                                                            |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Оптимізація витрат        | - Впровадження енергоефективних технологій<br>- Довгострокові контракти з постачальниками.<br>- Автоматизація процесів.    |
| 2. Інновації в будівництві   | - Використання нових матеріалів (міцніших, дешевших, екологічних).<br>- Цифрове моделювання.<br>- Модульне будівництво.    |
| 3. Диверсифікація діяльності | - Розширення спектру послуг.<br>- Вихід на суміжні ринки.                                                                  |
| 4. Підвищення якості послуг  | - Залучення кваліфікованих спеціалістів.<br>- Контроль якості на всіх етапах проєкту.                                      |
| 5. Фінансова стабільність    | - Залучення інвестицій та кредитів.<br>- Управління грошовими потоками для уникнення ризиків.                              |
| 6. Державна підтримка        | - Використання програм субсидій і пільгового кредитування.<br>- Співпраця з владою для участі в інфраструктурних проєктах. |

*Джерело: складено автором*

На ринку є низка усталених гравців з репутацією, що склалася, і цікавими проєктами, які визначають архітектурний образ і засіб життя в Одесі. Серед основних конкурентів ТОВ «Стройпол» можна виділити ТОВ «ZEZMAN» та ТОВ «Полімер Граніт». У таблиці 2.12 наведена оцінка стратегічної сили ТОВ «Стройпол» щодо основних конкурентів.

Враховуючи результати аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Стройпол», можна відзначити високі показники компанії за якістю продукції, широким асортиментом та репутацією на ринку, що дозволяє їй посідати лідерські позиції серед конкурентів. Проте, подальший розвиток компанії потребує врахування сучасних ринкових тенденцій, серед яких особливе значення має зростаючий попит на екологічно чисті та енергоефективні будівельні матеріали та посилення маркетингової активності. Розширення асортименту продукції шляхом виробництва екологічних будівельних матеріалів дозволить компанії:

Таблиця 2.12

## Оцінка стратегічної сили ТОВ «Стройпол» щодо основних конкурентів

| Показник                          | Вага | «Стройпол» |                | «ZEZMAN» |                | «Полімер Граніт» |                |
|-----------------------------------|------|------------|----------------|----------|----------------|------------------|----------------|
|                                   |      | Оцінка     | Зважена оцінка | Оцінка   | Зважена оцінка | Оцінка           | Зважена оцінка |
| Цінова політика                   | 0,15 | 8          | 1,20           | 7        | 1,05           | 9                | 1,35           |
| Асортимент будівельних матеріалів | 0,15 | 9          | 1,35           | 8        | 1,20           | 7                | 1,05           |
| Якість продукції                  | 0,20 | 9          | 1,80           | 8        | 1,60           | 7                | 1,40           |
| Швидкість доставки                | 0,10 | 7          | 0,70           | 8        | 0,80           | 9                | 0,90           |
| Професіоналізм персоналу          | 0,10 | 8          | 0,80           | 7        | 0,70           | 8                | 0,80           |
| Рівень сервісу                    | 0,10 | 7          | 0,70           | 9        | 0,90           | 8                | 0,80           |
| Репутація на ринку                | 0,15 | 9          | 1,35           | 7        | 1,05           | 8                | 1,20           |
| Маркетингова діяльність           | 0,05 | 6          | 0,30           | 8        | 0,40           | 7                | 0,35           |
| Разом                             | 1,00 | -          | 8,20           | -        | 7,70           | -                | 7,85           |

*Джерело: складено автором*

- задовольнити попит на сучасні та екологічно безпечні рішення, який зростає у відповідь на глобальні виклики сталого розвитку;

- зміцнити конкурентні позиції на ринку завдяки впровадженню інноваційних та енергоефективних матеріалів, які відповідають світовим стандартам екологічного будівництва (наприклад, ISO 14001, LEED);

- підвищити додану вартість продукції та маржинальність завдяки впровадженню нових технологій та екологічно орієнтованих рішень.

Для досягнення цієї мети рекомендується інвестувати у модернізацію виробничих потужностей, орієнтованих на створення екологічних будівельних матеріалів із використанням переробленої сировини та енергоефективних технологій. Також необхідно розробити лінійку продуктів, що відповідають вимогам «зеленого будівництва», а маркетингова стратегія має бути спрямована на просування компанії як лідера у впровадженні екологічно чистих та інноваційних рішень у будівельній галузі. Партнерство з забудовниками, орієнтованими на «розумне будівництво», сприятиме зміцненню позицій на ринку та залученню нових клієнтів.

Таким чином, впровадження стратегії з виробництва екологічних будівельних матеріалів стане ключовим кроком для ТОВ «Стройпол», що дозволить не лише посилити конкурентоспроможність, але й забезпечити довгостроковий розвиток компанії, відкривши нові можливості для зростання маркетингової діяльності та підвищивши її імідж як інноваційного та екологічно відповідального виробника.

## **Висновки до розділу 2**

Будівельна галузь України пережила значні труднощі через пандемію COVID-19 та воєнні дії, що спричинили зниження попиту на житло, зростання вартості будівельних матеріалів і бюрократичні перепони. Водночас, у 2023 році галузь почала відновлюватися завдяки реконструкції інфраструктури, зростанню попиту у безпечних регіонах і впровадженню інноваційних технологій. Подальший розвиток залежить від інвестицій, спрощення процедур, стабільності ситуації та адаптації до глобальних трендів, як-от екологічна стійкість та енергоефективність будівельної галузі.

ТОВ «Стройпол» є провідним постачальником будівельних матеріалів і сантехніки, демонструючи високий рівень якості продукції, інноваційні підходи й орієнтацію на клієнтів. Основні напрямки діяльності — оптова торгівля, будівництво житлових і нежитлових об'єктів, що базується на широкому асортименті сертифікованої продукції та сучасній логістиці. Компанія зарекомендувала себе як надійний партнер завдяки індивідуальному підходу до потреб клієнтів та здатності забезпечувати стабільні поставки навіть у складних умовах ринку.

Позитивна динаміка фінансових показників за 2021–2023 роки свідчить про ефективність роботи компанії. Дохід зріс майже вдвічі, а прибуток — у десятки разів, що демонструє підвищення рентабельності та ефективності управління ресурсами. Проте збільшення зобов'язань і зниження коефіцієнта ліквідності вказують на необхідність посилення фінансової стабільності та оптимізації витрат. У цьому контексті особливу увагу слід приділити

інноваціям, які дозволять підвищити ефективність виробництва та забезпечити стабільний розвиток на тлі зростаючої конкуренції.

Подальше зростання та конкурентоспроможність ТОВ «Стройпол» значною мірою залежать від адаптації до сучасних ринкових тенденцій, серед яких ключове місце займає попит на екологічні будівельні матеріали. Глобальні зміни клімату, посилення екологічних норм та підвищення вимог споживачів до будівельної продукції стимулюють ринок до переходу на енергоефективні та екологічно безпечні рішення. Виробництво таких матеріалів, зокрема інноваційних утеплювачів, матеріалів з переробленої сировини чи низьковуглецевого цементу, дозволить ТОВ «Стройпол» вийти на нові ринки, підвищити свою конкурентоспроможність та зміцнити бренд як компанії, що прагне до сталого розвитку. Це сприятиме створенню доданої вартості продукції та залученню екологічно свідомих клієнтів. Крім того, впровадження «зелених» рішень відповідає європейським стандартам сталого будівництва та створює передумови для подальшої інтеграції на ринки ЄС.

Активна рекламна кампанія, орієнтована на екологічні та енергоефективні матеріали, а також участь у міжнародних виставках та конференціях, може допомогти компанії швидко завоювати довіру європейських клієнтів. Крім того, компанія може укласти партнерства з будівельними компаніями в ЄС для спільної реалізації проектів у сфері енергозберігаючих та екологічних будівельних рішень. Це дозволить не тільки підвищити обсяги продажів, але й зміцнити імідж ТОВ «Стройпол» на міжнародному ринку як інноватора у виробництві сталих і екологічних будівельних матеріалів.

Таким чином, ТОВ «Стройпол» має усі передумови для зміцнення позицій на ринку, але для стабільного зростання необхідно ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, вдосконалювати внутрішні процеси та інвестувати у виробництво екологічних будівельних матеріалів як ключовий напрямок диверсифікації діяльності компанії.

### **РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ**

#### **3.1 Аналіз необхідності та можливості диверсифікації ТОВ «Стройпол»**

Метою диверсифікації діяльності є розширення асортименту продукції шляхом виробництва екологічних будівельних матеріалів ТОВ «Стройпол», що дозволить компанії задовольнити зростаючий попит на сучасні, енергоефективні та екологічно безпечні рішення в будівельній галузі. Такий напрямок відповідає сучасним ринковим тенденціям та забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства [47].

Виробництво екологічних матеріалів відкриє нові можливості для залучення клієнтів, які прагнуть використовувати продукцію, що сприяє збереженню навколишнього середовища та відповідає вимогам сучасних екологічних стандартів. Окрім того, цей напрямок дозволить компанії диверсифікувати джерела доходу, зменшити залежність від традиційного ринку будівельних матеріалів та адаптуватися до змін у споживчих запитах.

Інвестиції у виробництво екоматеріалів також сприятимуть оптимізації виробничих потужностей, які на сьогодні є недозавантаженими [38]. Це стане можливим завдяки впровадженню нових технологій та використанню інноваційних підходів у виробництві. Подібний підхід не лише підвищить ефективність діяльності компанії, але й позитивно вплине на її фінансові показники, зокрема збільшення рентабельності продукції та зростання чистого прибутку [48].

Для обґрунтування перспективності цього напрямку та оцінки можливостей розвитку компанії ТОВ «Стройпол» було проведено аналіз ключових показників, що впливають на її конкурентоспроможність та здатність до освоєння нового сегменту ринку [49]. Оцінка здійснювалася на основі бального методу, що дозволяє комплексно проаналізувати як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні фактори ринкового середовища. Результати цієї оцінки наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка показників перспективи розвитку в галузі і  
конкурентоспроможності ТОВ «Стройпол»

| Показник                                        | Значення                                                                  | Пояснення                                                                                             | Кількість балів |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1. Темпи зростання ринку будівельних матеріалів | Ринок зростає, особливо в сегменті екологічних матеріалів (10-15% на рік) | Перехід до екологічності відкриває нові ніші для продукції ТОВ «Стройпол».                            | 10 балів        |
| 2. Попит на екологічні матеріали                | Високий і зростає                                                         | Споживачі все більше орієнтуються на енергоефективність та екологічну безпеку будівельних матеріалів. | 10 балів        |
| 3. Рівень конкуренції в галузі                  | Середній                                                                  | Наявність великих гравців, але сегмент екологічних матеріалів ще не повністю зайнятий.                | 7 балів         |
| 4. Фінансові ресурси компанії                   | Стабільні, чистий прибуток у 2023 році зріс на 3560,75%                   | Є можливість фінансувати інвестиції у виробництво нових продуктів.                                    | 9 балів         |
| 5. Виробничі потужності                         | Суттєвий резерв (необоротні активи зросли на 26,49% у 2023 році)          | Недозавантажені виробничі потужності дозволяють запускати нові лінії без значних витрат.              | 8 балів         |
| 6. Інноваційність технологій                    | Низька, потребує модернізації                                             | Для виробництва екологічних матеріалів необхідна закупівля нового обладнання.                         | 4 бали          |
| 7. Маркетинговий потенціал                      | Помірний                                                                  | Розробка маркетингових стратегій для нової продукції дозволить підвищити обізнаність клієнтів.        | 6 балів         |

## Продовження таблиці 3.1

|                                |                                                                          |                                                                                                        |         |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 8. Державна підтримка          | Помірна                                                                  | Можливість залучити державне фінансування на екологічні ініціативи через відповідні програми та фонди. | 6 балів |
| 9.Експортний потенціал         | Високий                                                                  | Попит на екологічні матеріали у Європі зростає, можливий вихід на міжнародний ринок.                   | 9 балів |
| 10. Перспективи рентабельності | Високі (рентабельність виготовленої продукції зросла до 35% у 2023 році) | Інвестиції в новий сегмент можуть забезпечити ще вищу рентабельність.                                  | 9 балів |

*Джерело: складено автором*

Проведений аналіз дозволив оцінити як зовнішні чинники, що визначають перспективи розвитку галузі, так і внутрішні ресурси підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність. Для узагальнення результатів було розраховано середній показник перспектив розвитку галузі та показник конкурентоспроможності ТОВ «Стройпол», що надає можливість комплексно оцінити потенціал компанії для виходу на новий ринок екологічних будівельних матеріалів.

#### 1. Середній показник перспектив розвитку галузі

Цей показник обчислюється як середнє арифметичне значення балів, які отримали показники, пов'язані із загальними тенденціями розвитку ринку. З таблиці до них належать:

- темпи зростання ринку будівельних матеріалів - 10 балів;
- попит на екологічні матеріали - 10 балів;
- рівень конкуренції в галузі - 7 балів;
- державна підтримка - 6 балів;
- експортний потенціал - 9 балів.

$$\text{Середній показник} = \frac{10 + 10 + 7 + 6 + 9}{5} = \frac{42}{5} = 8,4 \text{ балів}$$

## 2. Показник конкурентоспроможності

Цей показник обчислюється як середнє арифметичне значення балів, які відображають внутрішні ресурси та можливості компанії. До них належать:

- фінансові ресурси компанії - 9 балів;
- виробничі потужності - 8 балів;
- інноваційність технологій - 4 бали;
- маркетинговий потенціал - 6 балів;
- перспективи рентабельності - 9 балів.

$$\text{Показник конкурентоспроможності} = \frac{9 + 8 + 4 + 6 + 9}{5} = \frac{36}{5} = 7,2 \text{ балів}$$

ТОВ «Стройпол» має високий потенціал розвитку завдяки зростаючому ринку, попиту на екологічні матеріали та перспективам рентабельності. Основний виклик полягає у модернізації технологій і розробці ефективних маркетингових стратегій.

На основі проведеного дослідження організації «Стройпол» необхідно визначити оптимальну стратегію, використовуючи отримані дані. Показник перспектив розвитку галузі знаходиться на досить високому рівні, що свідчить про наявність значних можливостей для подальшого розвитку. Водночас, рівень конкурентоспроможності оцінюється як середній.

Аналіз за допомогою матриці «галузева привабливість – конкурентоспроможність» (рис. 3.1) показує, що перетин цих показників вказує на стратегію, рекомендовану для успішного управління компанією. Виходячи з отриманих результатів, компанії слід обрати стратегію активного зміцнення своїх позицій на ринку.



Рис. 3.1 Матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність»

Джерело: складено автором на основі [39,40]

ТОВ «Стройпол» слід впровадити стратегію диверсифікації, яка передбачає одночасне розширення асортименту послуг шляхом виробництва екологічних будівельних матеріалів та освоєння нових ринків.

Для виробництва екологічних будівельних матеріалів компанії необхідно оновити технологічне обладнання. Це передбачає наступні етапи (рис 3.2):

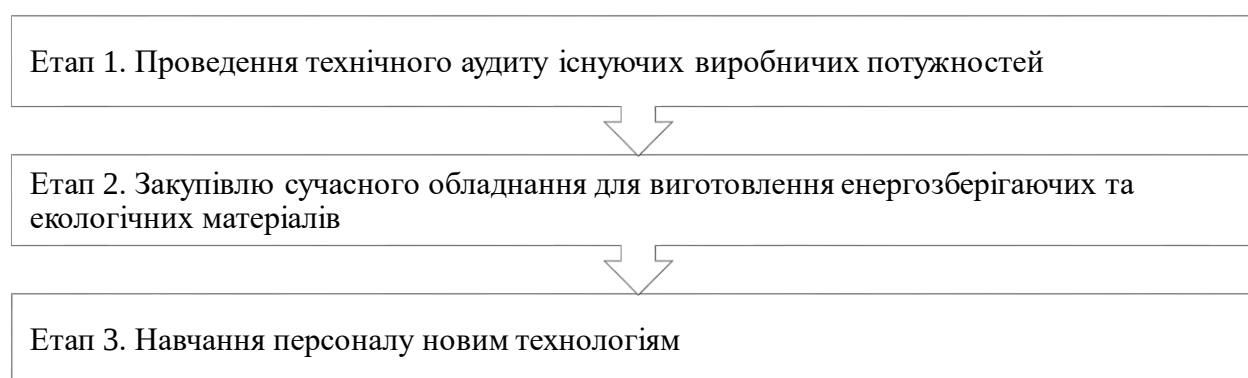


Рис. 3.2 Етапи оновлення технологічного обладнання

Джерело: складено автором

## Етап 1. Проведення технічного аудиту існуючих виробничих потужностей

Для проведення технічного аудиту виробничих потужностей ТОВ «Стройпол» розглянемо таблицю 3.2

Таблиця 3.2

### Технічний аудит виробничих потужностей ТОВ «Стройпол»

| № | Об'єкт аудиту             | Поточний стан                                                    | Проблеми                                                      | Рекомендації                                                                         |
|---|---------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Основна лінія виробництва | Потужність 80%, обладнання зношене на 50%.                       | Часті збої, низька енергоефективність.                        | Провести модернізацію або замінити на енергоефективну лінію.                         |
| 2 | Сушильне обладнання       | Застаріла система сушіння з низьким коефіцієнтом теплопередачі.  | Високі енерговитрати, нерівномірність сушіння.                | Встановити сучасну сушильну камеру з системою теплообміну.                           |
| 3 | Система подачі сировини   | Напівавтоматична, не інтегрована з основною лінією.              | Втрата часу через ручне управління.                           | Інтегрувати систему автоматичної подачі сировини.                                    |
| 4 | Пресове обладнання        | Високий ступінь зношення (до 70%).                               | Нерівномірний тиск, що впливає на якість продукції.           | Замінити на сучасний прес із програмованим контролем сили тиску.                     |
| 5 | Вентиляційна система      | Часткова вентиляція, не відповідає сучасним екологічним вимогам. | Високий рівень пилу, що впливає на екологічність виробництва. | Встановити систему фільтрації та очищення повітря.                                   |
| 6 | Обладнання для пакування  | Ручне пакування продукції.                                       | Низька продуктивність, висока трудомісткість.                 | Встановити автоматичну лінію для пакування.                                          |
| 7 | Контроль якості продукції | Відсутня автоматизація, перевірка вручну.                        | Ймовірність людських помилок, нерівномірна якість продукції.  | Впровадити автоматизовану систему контролю якості з використанням датчиків та камер. |

## Продовження таблиці 3.2

|   |                            |                                                  |                                                        |                                                |
|---|----------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 8 | Енергетична інфраструктура | Високі енерговитрати через застаріле обладнання. | Високі витрати на електроенергію, екологічні недоліки. | Встановити сучасне енергоефективне обладнання  |
| 9 | Технологічні резерви       | Недозавантаження виробничих потужностей на 30%.  | Резерви не використовуються для нових ліній.           | Запуск нової лінії для екологічних матеріалів. |

Джерело: складено автором

Технічний аудит виробничих потужностей ТОВ «Стройпол» виявив ряд ключових проблем і можливостей для вдосконалення. Основна лінія виробництва працює з ефективністю 80%, проте через зношеність обладнання (до 50%) спостерігаються часті збої, що знижує продуктивність. Сушильне обладнання є застарілим і характеризується високими енерговитратами та нерівномірністю сушіння, що негативно впливає на якість продукції. Система подачі сировини та контроль якості виконуються вручну або напівавтоматично, що збільшує ймовірність помилок і витрат часу. Пресове обладнання має знос на рівні 70%, що ускладнює виготовлення продукції високої якості.

Енергетична інфраструктура підприємства також є недостатньо ефективною, а вентиляційна система не відповідає сучасним екологічним стандартам, що створює додаткові ризики для реалізації екологічних ініціатив. Водночас, недозавантаження виробничих потужностей на 30% створює можливості для запуску нових ліній без значних витрат.

Виявлені дані вказують на необхідність модернізації обладнання, зокрема придбання сучасної сушильної камери, автоматичних систем подачі сировини, нового пресового обладнання та системи автоматизації контролю якості. Для оптимізації витрат рекомендується закупівля енергоефективного теплового обладнання, такого як конденсаційні котли. Оновлення

вентиляційної системи забезпечить відповідність екологічним стандартам, що є критичним для розвитку екологічного напрямку діяльності компанії.

Використання технічних резервів дозволить розширити виробництво, запустивши лінії для виготовлення енергозберігаючих та екологічних матеріалів, що відповідає сучасним ринковим тенденціям. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зниженню собівартості продукції, покращенню якості та зайняттю провідних позицій на ринку екологічних будівельних матеріалів.

## **Етап 2. Закупівля сучасного обладнання для виготовлення енергозберігаючих та екологічних матеріалів**

Закупівля сучасного обладнання є стратегічним кроком для реалізації диверсифікації та впровадження нових екологічних рішень у виробництві [50]. Це дозволить ТОВ «Стройпол» підвищити якість продукції, зменшити енерговитрати та відповідати сучасним стандартам екологічності. Модернізація обладнання спрямована на створення конкурентоспроможної продукції, яка задовольняє потреби ринку в енергоефективних будівельних матеріалах.

У таблиці 3.3 наведено рекомендоване обладнання для модернізації ТОВ «Стройпол», що сприятиме підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог ринку до енергоефективності будівельних матеріалів.

Таблиця 3.3

### **Рекомендоване обладнання для модернізації ТОВ «Стройпол»**

| Вид обладнання          | Призначення                                           | Характеристики                                    | Орієнтовна вартість | Постачальник             |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| Сучасні сушильні камери | Для сушіння продукції з мінімальними втратами енергії | Енергозберігаючі, автоматичний контроль вологості | 100 тис. дол. США   | XYZ Equipment, Німеччина |

Продовження таблиці 3.3

|                                |                                                            |                                                                 |                  |                         |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|
| Автоматизовані преси           | Формування виробів високої точності                        | Продуктивність до 500 од./год, зниження енергоспоживання на 30% | 80 тис. дол. США | EcoPress, Чехія         |
| Системи подачі сировини        | Зменшення витрат часу на транспортування сировини          | Висока швидкість, автоматичний контроль якості                  | 50 тис. дол. США | RawFlow Systems, Польща |
| Обладнання для контролю якості | Визначення відповідності продукції екологічним стандартам  | Лазерні системи, автоматичний аналіз матеріалів                 | 30 тис. дол. США | QualityTech, США        |
| Конденсаційні котли            | Забезпечення теплової енергії для виробництва              | Висока ефективність, низьке споживання енергії                  | 40 тис. дол. США | GreenHeat, Італія       |
| Вентиляційна система           | Покращення умов роботи та відповідність екологічним нормам | Модульні, енергоефективні                                       | 20 тис. дол. США | AirEco, Україна         |

*Джерело: складено автором*

Модернізація виробничих процесів відкриє широкі перспективи для розвитку підприємства. Завдяки впровадженню нового обладнання очікується значне підвищення продуктивності – обсяги виробництва можуть зрости на 25–30% без суттєвого збільшення витрат. Водночас використання енергоефективних технологій забезпечить зниження споживання електроенергії на 20–25%, що сприятиме оптимізації ресурсів.

Особливу увагу буде приділено якості продукції: новітнє обладнання дозволить досягти високої точності виробничих процесів і відповідності міжнародним екологічним стандартам, що стане запорукою конкурентоспроможності на світовому ринку. Це, своєю чергою, відкриє можливості для виходу на нові ринки, включно з країнами ЄС, де попит на екологічні матеріали постійно зростає.

Окрім цього, модернізація матиме позитивний вплив на екологічність виробництва. Завдяки сучасним системам вентиляції та енергоефективному обладнанню суттєво знизиться рівень шкідливих викидів у довкілля, що сприятиме покращенню екологічної ситуації та підвищенню репутації підприємства.

### **Етап 3. Навчання персоналу новим технологіям**

Для успішної реалізації стратегії активного зміцнення позицій на ринку екологічних будівельних матеріалів важливо забезпечити високий рівень компетентності персоналу. Оскільки компанія планує впровадження нових технологій і модернізацію виробництва, необхідно організувати комплексне навчання працівників. Це дозволить не лише ефективно використовувати нове обладнання, а й підвищити загальну продуктивність та якість продукції.

Пропонуємо провести навчання персоналу через інтенсивні курси з отримання необхідних знань для роботи з обладнанням і програмним забезпеченням Rockwell Automation, для створення екологічних будівельних матеріалів. У таблиці 3.4 наведено детальний план інтенсивних курсів для підготовки персоналу.

Програма модернізації покликана значно покращити ефективність роботи підприємства та створити сприятливі умови для його подальшого розвитку. Одним із ключових результатів стане підвищення продуктивності працівників. Завдяки вдосконаленій системі навчання освоєння нового обладнання займатиме менше часу, що дозволить збільшити обсяг випуску продукції на 20–30%. Особлива увага приділяється якості продукції. Завдяки вдосконаленню технічних навичок працівники зможуть ефективніше налаштовувати обладнання для забезпечення відповідності високим стандартам якості. Важливим аспектом є покращення умов праці. Програма передбачає впровадження заходів, які зменшать кількість виробничих травм та технічних помилок, підвищуючи загальний рівень безпеки. Ще одним напрямом є формування екологічної культури серед працівників. Підвищення обізнаності щодо впливу виробничих процесів на навколишнє середовище

сприятиме екологічній відповідальності колективу та зниженню негативного впливу виробництва.

Таблиця 3.4

## План проведення інтенсивних курсів

| Модуль                    | Тематика                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Основи                  | 1.Введення до екологічних стандартів у будівництві:<br>- Основи екологічного виробництва.<br>- Вимоги до енергоефективності та сертифікації продукції.<br>2.Основи безпечної експлуатації обладнання:<br>- Техніка безпеки під час роботи з новими машинами.<br>- Правила реагування у надзвичайних ситуаціях.     |
| 2.Технічна підготовка     | 1.Експлуатація сучасного обладнання:<br>- Функціонал обладнання.<br>- Налаштування та контроль параметрів.<br>- Виявлення технічних несправностей.<br>2.Автоматизація та цифрові системи контролю:<br>- Інтеграція автоматизованих систем.<br>- Використання програмного забезпечення для моніторингу виробництва. |
| 3.Поглиблене навчання     | 1.Сервісне обслуговування обладнання:<br>- Регулярне технічне обслуговування.<br>- Програмування обладнання під специфічні завдання.<br>2.Екологічні аспекти у виробництві:<br>- Вплив виробничих процесів на довкілля.<br>- Зменшення викидів і вторинна переробка.                                               |
| 4.Інновації у виробництві | 1.Розробка інноваційних підходів до виготовлення продукції:<br>- Створення нових продуктів.<br>- Оптимізація технологій.<br>- Енергозберігаючі рішення.<br>2.Розвиток лідерських навичок:<br>- Управління змінами.<br>- Формування команд для впровадження інновацій.                                              |
| 5.Завершальний етап       | 1.Підсумкова атестація:<br>- Перевірка знань і практичних навичок.<br>- Індивідуальні оцінки.<br>2.Видача сертифікатів:<br>- Підтвердження рівня кваліфікації.                                                                                                                                                     |

*Джерело: складено автором на основі [43]*

Окрім того, програма враховує важливість мотивації персоналу. Інвестиції у професійний розвиток працівників підвищують їхню залученість, що, у свою чергу, позитивно вплине на загальну ефективність підприємства. Реалізація цієї програми забезпечить ефективне впровадження нових

технологій у виробництво ТОВ «Стройпол», що є важливим елементом стратегії активного зміцнення позицій на ринку.

Вартість навчання на цих курсах становить 100 000 грн, проте саме досвід і висока кваліфікація наших спеціалістів забезпечуть нам значну конкурентну перевагу.

Програма модернізації охоплює всі основні аспекти розвитку підприємства, від підвищення продуктивності працівників до формування екологічної культури. Однак для того, щоб досягнуті покращення не втрачали своєї ефективності, необхідно зосередити увагу також на оптимізації витрат. Це дозволить забезпечити не тільки покращення внутрішніх процесів, але й зробити підприємство більш конкурентоспроможним на ринку. Для цього проведемо детальніший аналіз зменшення операційних витрат (табл. 3.5).

Відсотки оптимізації для кожної статті витрат були обрані на основі потенціалу зниження витрат за рахунок застосування нових технологій та методів управління. Для енерговитрат було встановлено зниження на 30%, що стало можливим завдяки впровадженню енергозберігаючих рішень та оптимізації споживання. Витрати на сировину та матеріали було вирішено знизити на 10%, що досягається завдяки кращому управлінню запасами та умовами постачання. Логістичні витрати, зокрема транспортування та складські витрати, були знижені на 5% завдяки покращенню логістичних процесів та оптимізації маршрутів. Інші витрати залишилися без змін, оскільки в цій статті витрат не було виявлено значного потенціалу для оптимізації.

Реалізувавши заходи для зменшення витрат, які стосуються енергоефективності, автоматизації та логістики. Виходячи з вихідних даних, виробнича собівартість у 2023 році становила 7 100 тис. грн.

За результатами впроваджених заходів, економія склала 940,75 тис. грн. Ця сума від споживання, скороченню витрат на сировину, логістику та інші ефективні кроки. Початкова виробнича собівартість складала 7100 тис. грн. З

урахуванням досягнутої економії у 940,75 тис. грн, розрахунок нової собівартості виглядає так:

$$7100 - 940,75 = 6159,25 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.5

Детальний аналіз зменшення операційних витрат

| Стаття витрат         | Частка у собівартості (%) | Вартість до оптимізації (тис. грн) | Оптимізація (%) | Економія (тис. грн)        | Вартість після оптимізації (тис. грн) |
|-----------------------|---------------------------|------------------------------------|-----------------|----------------------------|---------------------------------------|
| Енерговитрати         | 25%                       | $7100 \times 0,25 = 1775$          | 30%             | $1775 \times 0,3 = 532,5$  | $1775 - 532,5 = 1242,5$               |
| Сировина та матеріали | 50%                       | $7100 \times 0,5 = 3550$           | 10%             | $3550 \times 0,1 = 355$    | $3550 - 355 = 3195$                   |
| Логістика             | 15%                       | $7100 \times 0,15 = 1065$          | 5%              | $1065 \times 0,05 = 53,25$ | $1065 - 53,25 = 1011,75$              |
| Інше                  | 10%                       | $7100 \times 0,1 = 710$            | 0%              | $710 \times 0 = 0$         | $710 - 0 = 710$                       |
| Разом                 | 100%                      | 7 100                              | ~15%            | 940,75                     | 6 159,25                              |

*Джерело:* складено автором на основі [34, 35, 36]

Отже, після впровадження заходів оптимізації нова виробнича собівартість становить 6159,25 тис. грн. Це демонструє значний фінансовий ефект від реалізації програми економії ресурсів і зниження витрат, що покращує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Оптимізація операційних витрат є важливим етапом для підвищення ефективності бізнесу. Проте, навіть після досягнення значної економії завдяки зниженню витрат на енергоресурси, сировину, логістику та інші операційні витрати, компанія потребує додаткових заходів для підтримки стабільного зростання доходів. Саме тому, після зниження витрат, важливо спрямувати увагу на розвиток ринкових стратегій та підвищення конкурентоспроможності компанії через активні маркетингові ініціативи. Це дозволить не лише утримати досягнуті результати, а й забезпечити подальше зростання доходу та розширення бізнесу на нові ринки.

На основі фінансового звіту, у 2023 році застосовуються такі маркетингові заходи, що підвищують дохід на 20% від чистого доходу (9 585,2 тис. грн).

Заходи і прогнозовані результати для збільшення доходу через маркетинг представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

## Заходи і прогнозовані результати

| Маркетингова стратегія                | Дія                                                         | Очікуваний ефект (%) | Ефект на дохід (тис. грн)     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------|
| Вихід на нові ринки (ЄС)              | Участь у міжнародних виставках, сертифікація екопродукції   | 10%                  | $9585.2 \times 0,1 = 958,52$  |
| Активна рекламна кампанія             | Просування бренду в соціальних мережах, таргетована реклама | 5%                   | $9585.2 \times 0,05 = 479,26$ |
| Партнерства з будівельними компаніями | Укладання довгострокових угод з великими девелоперами       | 5%                   | $9585,2 \times 0,05 = 479,26$ |
| Разом                                 |                                                             | 20%                  | 1917,04                       |

*Джерело:* складено автором на основі [34, 35, 36]

За рахунок впровадження нових маркетингових стратегій, розширення ринків збуту та партнерства з девелоперами очікується, що дохід компанії зросте на 1917,04 тис. грн. Це прогнозоване збільшення є результатом підвищення впізнаваності бренду, ефективнішої роботи з цільовими групами та розвитку експортного потенціалу.

Поточний дохід компанії становив 9585,2 тис. грн. З урахуванням прогнозованого збільшення доходу розрахунок виглядає наступним чином:

$$9585,2 + 1917,04 = 11502,24 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, після впровадження всіх запропонованих заходів очікуваний дохід компанії складе 11 502,24 тис. грн.

Цей результат демонструє значний потенціал для зростання компанії, забезпечуючи її фінансову стабільність та створюючи умови для подальшого розвитку на ринку.

### 3.2 Обґрунтування заходів щодо стратегії диверсифікації

На основі результатів проведеного дослідження, для успішної реалізації стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «Стройпол» необхідно здійснити комплекс заходів, спрямованих на оновлення виробничих потужностей, підвищення ефективності операційної діяльності та освоєння нових ринків (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 відображає основні етапи реалізації комплексу заходів за участі ТОВ «Стройпол», що охоплюють модернізацію виробництва та освоєння нових ринків. На першому етапі, підготовчому, проводиться оцінка поточного стану виробничих потужностей, аналіз внутрішніх процесів та виявлення слабких місць. Також здійснюється визначення перспективних ринків для подальшого освоєння. Показники виконання цього етапу включають звіт про технічний стан обладнання, попередній бізнес-план та ідентифікацію ключових ринків для виходу.

Таблиця 3.7

Основні етапи реалізації комплексу заходів за участі ТОВ «Стройпол»

| Етап | Назва етапу                | Зміст                                                                                                                                                 | Показники виконання                                                                                                     |
|------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Підготовчий                | Оцінка поточного стану виробничих потужностей. Аналіз внутрішніх процесів, виявлення слабких місць. Визначення перспективних ринків.                  | Звіт про технічний стан обладнання та операційні процеси. Попередній бізнес-план. Визначено ключові ринки для освоєння. |
| 2    | Передпроектний             | Розробка стратегії оновлення обладнання та підвищення ефективності операційної діяльності. Розрахунок інвестицій, потенційної рентабельності проекту. | Затверджений план модернізації. Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО). Визначено джерела фінансування.                 |
| 3    | Проектування та планування | Розробка проектної документації для закупівлі обладнання, впровадження нових технологій та оптимізації бізнес-процесів.                               | Проектна документація. Затверджений графік виконання робіт. Визначені відповідальні особи.                              |
| 4    | Модернізація виробництва   | Закупівля та встановлення нового обладнання. Впровадження автоматизованих систем управління. Оптимізація операційних процесів на виробництві.         | Акти виконаних робіт. Звіти про запуск обладнання. Впроваджена система автоматизації.                                   |

## Продовження таблиці 3.7

|   |                       |                                                                                                                                       |                                                                                                              |
|---|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Освоєння нових ринків | Маркетингові дослідження нових ринків. Проведення рекламної кампанії. Запуск нових продуктів або послуг на цільові ринки.             | Звіти про маркетингову кампанію. Показники продажів на нових ринках. Відгуки клієнтів та партнерів.          |
| 6 | Оцінка ефективності   | Моніторинг результатів модернізації: економія ресурсів, підвищення продуктивності, зростання прибутку. Аналіз успіху на нових ринках. | Показники ефективності (ROI, зростання продуктивності, скорочення витрат). Результати освоєння нових ринків. |

*Джерело: складено автором*

На другому етапі, передпроектному, здійснюється розробка стратегії модернізації виробництва, а також обґрунтування інвестицій та оцінка потенційної рентабельності проекту. До основних показників належать затверджений план модернізації, техніко-економічне обґрунтування та визначення джерел фінансування.

Третій етап, проєктування та планування, передбачає розробку проєктної документації для закупівлі нового обладнання, впровадження інноваційних технологій та оптимізації бізнес-процесів. Важливими показниками є проєктна документація, затверджений графік виконання робіт та визначення відповідальних осіб.

На етапі модернізації виробництва здійснюється закупівля та інсталяція новітнього обладнання, а також впровадження автоматизованих систем управління з метою оптимізації операційних процесів. Показниками виконання цього етапу є акти виконаних робіт, звіти про запуск обладнання та впроваджена система автоматизації.

П'ятий етап, освоєння нових ринків, включає проведення маркетингових досліджень, реалізацію рекламних кампаній та запуск нових продуктів або послуг на визначені ринки. Показниками цього етапу є звіти про результати маркетингових кампаній, показники продажів на нових ринках, а також відгуки клієнтів і партнерів.

На останньому етапі, оцінки ефективності, здійснюється моніторинг результатів модернізації, таких як економія ресурсів, підвищення продуктивності та зростання прибутку, а також аналіз успіху на нових ринках. Показниками виконання є показники ефективності (ROI, зростання продуктивності, скорочення витрат) та результати освоєння нових ринків. Кожен етап характеризується чітко визначеними цілями, завданнями та показниками виконання, що дозволяє здійснювати системну оцінку ефективності реалізації проекту.

Проаналізуємо детальніше операції, що здійснюються в процесі заходів, спрямованих на оновлення виробничих потужностей, підвищення ефективності операційної діяльності та освоєння нових ринків, а також їхню логічну послідовність.

Для реалізації цього комплексу заходів буде задіяно 4 співробітника ТОВ «Стройпол»:

- Проведенням технічного аудиту, вибором постачальників та закупівлею обладнання – займається начальник відділу технологічного контролю.
- Монтаж обладнання, тестовим та повноцінним запусками – займається інженер техніки безпеки.
- Навчанням персоналу – займається працівник відділу кадрів.
- Розробкою рекламної компанії та участю у міжнародних виставках – займається працівник комерційного відділу.

Розрахунок початку та завершення кожної операції проекту подано в таблиці 3.8.

За результатами розрахунків, загальна тривалість реалізації комплексу заходів на оновлення виробничих потужностей, підвищення ефективності операційної діяльності та освоєння нових ринків за участі ТОВ «Стройпол» становить 160 днів, або близько 23 тижнів.

Орієнтовний розподіл етапів виглядає так:

- проведення технічного аудиту – 10 днів (початковий етап, без попередніх операцій);
- вибір постачальників – 15 днів (після технічного аудиту);
- закупівля обладнання – 30 днів (після вибору постачальників);
- монтаж обладнання – 20 днів (після закупівлі обладнання);
- навчання персоналу – 25 днів (після завершення монтажу обладнання);
- тестовий запуск – 15 днів (після навчання персоналу);
- повноцінний запуск – 10 днів (після успішного тестового запуску);
- розробка рекламної кампанії – 20 днів (після повноцінного запуску);
- участь у міжнародних виставках – 15 днів (після розробки рекламної кампанії).

Таблиця 3.8

Вихідні дані щодо реалізації проекту за участі ТОВ «Стройпол»

| Операції                       | Позначення | Найближча попередня операція | Тривалість у днях |
|--------------------------------|------------|------------------------------|-------------------|
| Проведення технічного аудиту   | а          | -                            | 10                |
| Вибір постачальників           | б          | а                            | 15                |
| Закупівля обладнання           | в          | б                            | 30                |
| Монтаж обладнання              | г          | в                            | 20                |
| Навчання персоналу             | д          | в                            | 25                |
| Тестовий запуск                | е          | г,д                          | 15                |
| Повноцінний запуск             | ж          | е                            | 10                |
| Розробка рекламної кампанії    | з          | е                            | 20                |
| Участь у міжнародних виставках | і          | ж,з                          | 15                |

*Джерело: складено автором на основі [46]*

Таким чином, тривалість реалізації всього проекту складається з послідовного виконання операцій та відповідного розрахунку їх термінів, що дозволяє планувати оптимальне завершення проекту та своєчасне досягнення його цілей.

Як видно з таблиці, найбільш тривалими етапами є монтаж обладнання (20 днів), розробка рекламної кампанії (20 днів), навчання персоналу (25 днів) та закупівля обладнання (30 днів).

На основі цих даних створено сітьовий графік реалізації проєкту (рис. 3.2).

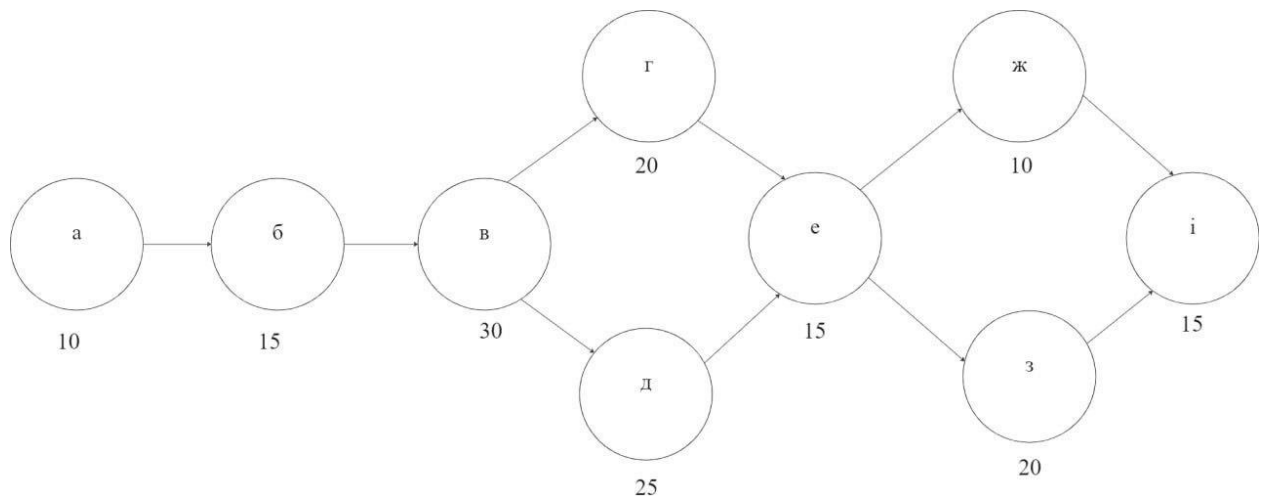


Рис. 3.2 Сітьовий графік проєкту

*Джерело:* складено автором на основі [46]

Визначимо ранній строк початку операції від початку проєкту ES та ранній строк закінчення операції від початку проєкту EF (рис. 3.3).

Визначимо пізні строки завершення операцій (LF) - найпізніший момент, коли операцію можна закінчити без затримки завершення всього проєкту, та пізні строки початку операцій (LS) - різниця між LF і часом, необхідним для виконання операції. Розрахунок здійснюється, рухаючись у зворотному порядку від кінця проєкту. Аналізуючи операції послідовно з кінця, визначаємо, наскільки можна відкласти початок кожної операції, не впливаючи на початок наступної (рис. 3.4).

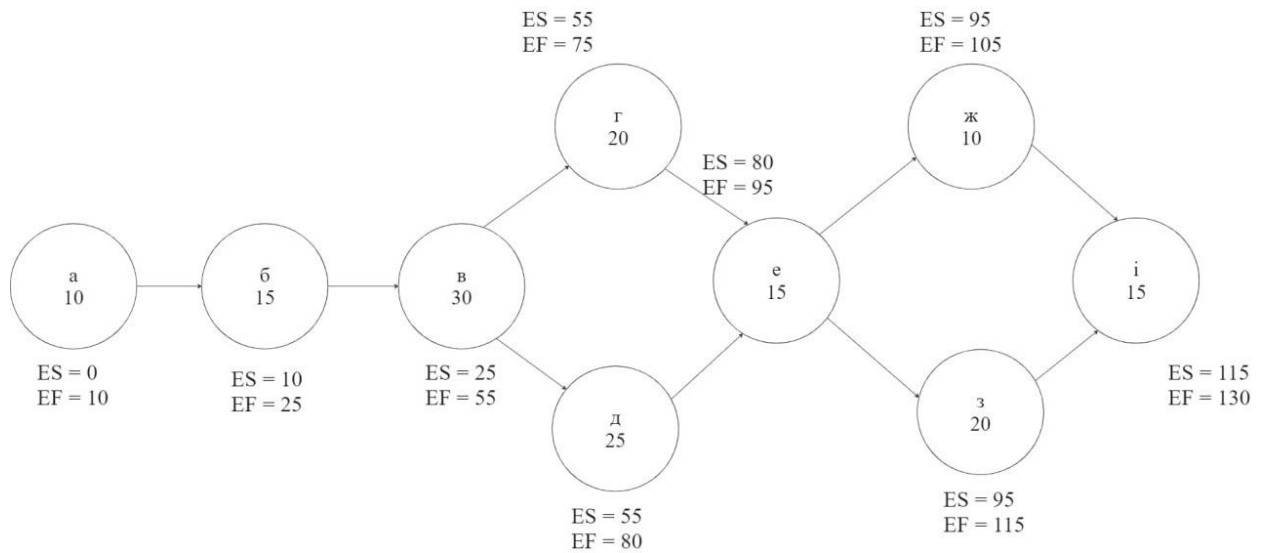


Рис. 3.3 Визначення ранніх строків початку та закінчення операції

*Джерело: складено автором на основі [46]*

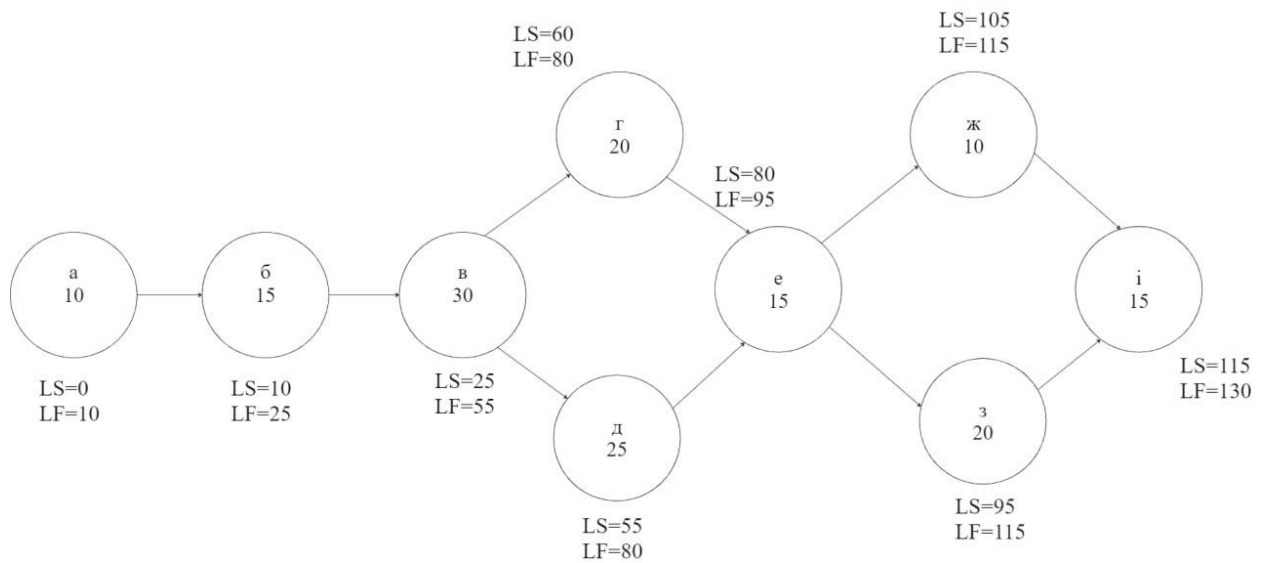


Рис. 3.4 Визначення пізніх строків початку і закінчення операцій

*Джерело: складено автором на основі [46]*

Обчислимо запас часу для кожної операції, використовуючи формулу  $LS - ES$ . Результати розрахунків приведемо в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

## Розрахунок резервів часу

| Операція | LS- ES  | Резерв | Належність критичному шляху |
|----------|---------|--------|-----------------------------|
| а        | 0-0     | 0      | X                           |
| б        | 10-10   | 0      | X                           |
| в        | 25-25   | 0      | X                           |
| г        | 60-55   | 5      |                             |
| д        | 55-55   | 0      | X                           |
| е        | 80-80   | 0      | X                           |
| ж        | 105-95  | 10     |                             |
| з        | 95-95   | 0      | X                           |
| і        | 115-115 | 0      | X                           |

*Джерело:* складено автором на основі [46]

У моделі один критичний шлях: абвдезі. Його тривалість становить 130 днів. Затримка будь-якої операції на цьому шляху призведе до затримки всього проекту.

За результатами розрахунків фактична тривалість реалізації комплексу заходів становить 130 днів (19 тижнів), що на 30 днів (4 тижні) менше від початково запланованих 160 днів (23 тижні). Це скорочення свідчить про можливість оптимізації робочих процесів та підвищення ефективності планування. Уточнення взаємозалежностей між операціями дозволило визначити реальний критичний шлях і скоротити тривалість проєкту. Для подальшої ефективності рекомендується зосередити увагу на операціях критичного шляху, контролювати резерви часу менш пріоритетних задач та використовувати мережевий графік для точного планування робіт.

### Висновки до розділу 3

Аналіз необхідності та можливостей диверсифікації діяльності ТОВ «Стройпол» підтвердив доцільність розширення асортименту продукції через

виробництво екологічних будівельних матеріалів. Цей напрямок відповідає сучасним ринковим тенденціям, характеризується високим попитом на енергоефективні та екологічно безпечні матеріали та створює передумови для зростання конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз ключових показників показав такі результати:

- Галузева привабливість (8,4 бала) свідчить про перспективність сегмента екологічних будівельних матеріалів через стабільне зростання ринку, значний попит, експортні можливості та наявність державної підтримки.
- Конкурентоспроможність підприємства (7,2 бала) демонструє сильні фінансові ресурси та виробничі потужності, але вказує на необхідність модернізації технологій та посилення маркетингового потенціалу.

Основні виклики включають:

- Модернізацію виробництва, яка передбачає оновлення обладнання для підвищення енергоефективності, продуктивності та відповідності екологічним стандартам.
- Розробку ефективної маркетингової стратегії для популяризації нової продукції.
- Навчання персоналу для роботи з новими технологіями.

Завдяки запланованій модернізації обладнання, зокрема придбанню енергоефективних сушильних камер, автоматизованих пресів та систем контролю якості, підприємство зможе знизити витрати на електроенергію, підвищити точність виробництва та забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам. Такі заходи створять умови для виходу на нові ринки, включно з країнами ЄС, що додатково сприятиме підвищенню рентабельності бізнесу.

Отже, реалізація стратегії диверсифікації дозволить ТОВ «Стройпол» не лише адаптуватися до змін ринкового середовища, але й зайняти провідні позиції у сегменті екологічних будівельних матеріалів, забезпечуючи стійкий розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

На основі проведеного аналізу, також розроблено комплекс заходів для реалізації стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «Стройпол». Визначено шість основних етапів, що охоплюють оцінку поточного стану виробництва, модернізацію обладнання, оптимізацію бізнес-процесів, освоєння нових ринків та оцінку ефективності. Кожен етап має чіткі цілі, завдання та індикатори виконання, що дозволяє ефективно управляти проектом і контролювати його реалізацію.

Особливу увагу приділено критичному шляху проекту, який включає операції технічного аудиту, вибору постачальників, закупівлі обладнання, навчання персоналу, тестового та повноцінного запусків, розробки рекламної кампанії, а також участі у міжнародних виставках. Згідно з розрахунками, фактична тривалість проекту становить 130 днів, що на 30 днів менше від початкового плану. Це свідчить про потенціал оптимізації процесів та покращення управління проектом.

Використання сітьового графіка дозволило визначити ключові операції, які безпосередньо впливають на завершення проекту. Затримка на критичному шляху призведе до затримки реалізації всього проекту, що підкреслює необхідність постійного контролю над цими етапами.

Для успішної реалізації проекту рекомендовано зосередити увагу на операціях критичного шляху, використовувати мережевий графік для управління взаємозалежностями операцій, контролювати резерви часу менш пріоритетних задач, щоб уникнути невиправданих затримок та забезпечити чіткий розподіл обов'язків між співробітниками для підвищення ефективності.

У результаті реалізації заходів очікується модернізація виробничих потужностей, підвищення ефективності діяльності, освоєння нових ринків, а також поліпшення фінансових результатів підприємства.

## ВИСНОВКИ

Досліджено диверсифікацію як ключовий інструмент для адаптації підприємств до мінливих умов ринку та підвищення їхньої стійкості. Визначено, що диверсифікація сприяє оптимізації використання ресурсів, зниженню залежності від одного продукту або ринку, а також підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності. Розглянуто різні види диверсифікації, зокрема горизонтальну, вертикальну, конгломеративну та економічну, залежно від потреб і цілей підприємства. Проаналізовано значення правильної стратегії диверсифікації, яка забезпечує довгостроковий розвиток. Виявлено виклики, пов'язані з диверсифікацією, як-от необхідність значних інвестицій, технологічної модернізації та ефективного управління. Також відзначено, що історичний розвиток диверсифікаційних стратегій показує поступовий перехід від вузькоспеціалізованого підходу до багатовекторного, що враховує сучасні глобальні та екологічні тенденції.

Проведено аналіз стану будівельної галузі України, яка, попри виклики, демонструє тенденції до відновлення через реконструкцію інфраструктури та впровадження інновацій. Виявлено, що основними проблемами є зниження попиту, зростання вартості матеріалів і бюрократичні перепони, тоді як позитивними факторами є інвестиції у безпечні регіони та розвиток нових технологій. Досліджено діяльність ТОВ «Стройпол», яке спеціалізується на постачанні будівельних матеріалів, виконанні житлових і нежитлових будівельних проєктів. Компанія демонструє високий рівень якості, інноваційний підхід та стабільний фінансовий розвиток, зокрема збільшення доходів та прибутків. Разом із тим зазначено необхідність підвищення фінансової стабільності, вдосконалення бізнес-процесів і розширення асортименту. У перспективі ключовими напрямками для компанії є виробництво екологічних матеріалів, інтеграція на ринки ЄС та участь у міжнародних проєктах.

Обґрунтовано доцільність диверсифікації через розширення асортименту продукції ТОВ «Стройпол» і вихід на ринок екологічних будівельних матеріалів. Проведено аналіз галузевої привабливості, яка отримала високий рейтинг завдяки стабільному попиту, можливостям експорту та державній підтримці. Водночас досліджено конкурентоспроможність компанії, яка має сильні фінансові ресурси, але потребує модернізації технологій і покращення маркетингової стратегії. Основні виклики стратегії включають модернізацію виробництва, навчання персоналу, просування нової продукції та відповідність екологічним стандартам. Запланована модернізація обладнання передбачає впровадження енергоефективних сушильних камер, автоматизованих систем і контролю якості, що дозволить оптимізувати витрати та підвищити якість продукції.

Для реалізації стратегії запропоновано шість етапів, серед яких технічний аудит, закупівля обладнання, навчання персоналу, запуск виробництва, рекламна кампанія та вихід на міжнародні ринки. Особливу увагу приділено підготовці до участі у міжнародних виставках, укладенню партнерств з європейськими компаніями та розробці енергоефективних рішень. Очікується, що реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Стройпол» зміцнити свої позиції у сегменті екологічних матеріалів, адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ломоносова О. Е. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. С. 7-10. URL: [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33\\_2\\_2020ua/3.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_2_2020ua/3.pdf) (дата звернення: 11.12.2024).
2. Куденко Н. В. Диверсифікація як засіб зменшення ризиків підприємства. *Економіка України*. 2018. №5. С. 29-33.
3. Шевенко А. А. Основи диверсифікації діяльності підприємств. *Збірник наукових праць. Економіка і управління*. К.: НАН України, 2021. С. 45-61.
4. Гончаренко В. І. Диверсифікація в умовах глобалізації: теоретичні аспекти. *Економіка та прогнозування*. 2019. №3. С. 89-97.
5. Савчук В. С. Управління фінансовими ризиками. Київ: *Центр учбової літератури*. 2020. С. 123-137.
6. Мельник Л. Г., Курило Л. В. Розвиток інноваційної диверсифікації в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2021. №1(40). С. 22-28.
7. Михайлов А. С. Ризики та вигоди диверсифікації виробництва в Україні. *Економічний часопис*. 2020. №12. С. 15-19.
8. Чорна Т. М. Адаптація підприємств до ринкових змін через диверсифікацію. *Бізнес Інформ*. – 2018. №8. С. 34-40.
9. Зінченко О. П. Теорія і практика диверсифікації підприємницької діяльності. К.: *Наукова думка*. 2021. С. 70-95.
10. Білик М. І. Інструменти управління диверсифікаційною стратегією. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №4. С. 52-57.
11. Мазур І. І., Кіпріч С. М. Стратегічне управління диверсифікацією: практичні аспекти. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія". 2019. С. 78-94.
12. Ляшенко О. М. Диверсифікація бізнесу в умовах глобалізації. Харків: Видавництво ХНЕУ. 2020. С. 35-58.

13. Гречан А. П. Теоретичні основи диверсифікації підприємств. *Науковий вісник НУБіП України*. 2018. №1. С. 12-18.
14. Ковальчук Т. Г. Моделі диверсифікації у стратегічному менеджменті. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка. 2019. С. 105-120.
15. Заруба О. Д. Стратегії розвитку підприємств: диверсифікаційний підхід. Одеса: Одеський політехнічний університет. 2021. С. 45-60.
16. Дмитрук В. А. Інструменти управління диверсифікацією на ринках України. Дніпро: ДНУ ім. Олеся Гончара. 2020. С. 87-102.
17. Бондаренко П. В. Практичні аспекти впровадження диверсифікації на підприємствах. Полтава: Полтавський університет економіки і торгівлі. 2018. С. 33-46.
18. Кравченко І. М. Основи стратегічного планування в контексті диверсифікації. Чернігів: Чернігівський національний технологічний університет. 2019. С. 58-73.
19. Соколова Л. М. Диверсифікація як стратегія виживання підприємств. Запоріжжя: Класичний приватний університет. 2021. С. 29-40.
20. Матвієнко Т. Ю. Інноваційні стратегії диверсифікації: концептуальні підходи. Вінниця: ВНТУ. 2020. С. 67-80.
21. Кравчук А. Ю. Розвиток диверсифікаційних стратегій підприємств: історичний аспект. *Київ: Наукова думка*. 2019. С. 18-32.
22. Леоненко І. О. Диверсифікація як інструмент адаптації до глобалізаційних змін. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2021. С. 45-60.
23. Макаренко В. П. Історичні етапи формування диверсифікації в Україні. *Збірник наукових праць НАН України*. 2018. №7(55). С. 67-74.
24. Петренко Н. В. Стратегії диверсифікації в умовах економічної невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2019. №4. С. 49-58.
25. Ткаченко А. І. Концептуальні підходи до диверсифікації економіки. *Науковий вісник НТУУ "КПІ"*. Київ: Політехніка. 2020. С. 30-45.

26. Данилюк О. М. Сучасний стан та перспективи розвитку будівельної галузі в Україні. *Економіка та управління*. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2022. С. 34-50.

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України – Статистична інформація – Економічна статистика – Будівництво – Кількість квартир у житлових будинках на початок будівництва за видами (за періоди з початку року) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> – Назва з екрану.\

28. Тимченко В. П. Економічні аспекти будівництва в умовах кризи. *Вісник економічної науки України*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. -72 с.

29. Шевчук О. І. Інновації у будівництві як шлях до відновлення України. *Науковий вісник "Інфраструктура і будівництво"*. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2022. С. 42-55.

30. Сердюк В. С. Трансформація будівельного сектору України: нові виклики. *Будівельна справа*. Дніпро: ДНУ ім. Олеся Гончара, 2022. -60 с.

31. OpenDatabot. URL: [opendatabot.ua](http://opendatabot.ua) (дата звернення: 24.11.2024)

32. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 25.11.2024)

33. Інформація про ТОВ "Стройпол" [Електронний ресурс]. UA-Region. Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/37549454> (дата звернення: 24.11.2024).

34. Фінансовий звіт ТОВ «Стройпол» за 2021 рік.

35. Фінансовий звіт ТОВ «Стройпол» за 2022 рік.

36. Фінансовий звіт ТОВ «Стройпол» за 2023 рік.

37. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати [Електронний ресурс]. *Блог "Нова пошта"*. Режим доступу: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati> (дата звернення: 24.11.2024).

38. Бойчак Р. І., Шевченко В. В. Менеджмент екологічних проєктів. Київ: Центр навчальної літератури. 2020. - 200 с.

39. Іванов П. М., Кравченко О. І. Економіка підприємства: сучасні підходи. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2021. С. 89-94.
40. Олійник Я. Б., Матвійчук О. О. Інноваційні технології в будівельній галузі. Харків: ХНУБА. 2019. С. 180-186.
41. Тимошенко Л. В., Романов М. О. Маркетинг у будівельній індустрії. Дніпро: ДНУ. 2020. -240 с.
42. Губар О. І. Екологічний менеджмент і аудит. Чернівці: ЧНУ. 2018. -150 с.
43. Автоматизація та навчання персоналу [Електронний ресурс]. *Automation-TWG*. Режим доступу: <https://www.automation-twg.com/ua/obuchenie-personala.html> (дата звернення: 24.11.2024).
44. Огляд будівельного ринку України у 2024 році. [Електронний ресурс]. *BDO Україна*. 2024. Режим доступу: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024> (дата звернення: 24.11.2024).
45. Попит і ціни на будівельні матеріали в Україні у травні 2023 року. *The Page*. 2023. Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/news/popit-i-cini-na-budivelni-materiali-v-ukrayini-u-travni-2023-roku>. (дата звернення: 24.11.2024).
46. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Конспект лекцій для студентів 3 курсу всіх форм навчання спеціальності 073 "Менеджмент". *Операційний менеджмент*. 2020 р. С.71-74
47. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: моногр. / Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А.; за заг. ред. І.О. Кузнецової. - Харків: Діса плюс, 2022. – 156 с.
48. Управлінські рішення в системі менеджменту підприємства: (Монографія) / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш– Харків: «Діса плюс», 2024. – 248 с.
49. Кузнецова І. О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства . *Вісник соціально-економічних*

*досліджень : зб. наук. праць.* Одеський національний економічний університет. Одеса. 2020. № 3-4 (74-75).С. 109–120.

50. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2020. №4 (70). С. 55-59.