

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

Кафедра Економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)

за освітньою програмою Економіка підприємства та організація
підприємницької діяльності»

на тему: **«Обґрунтування напрямків
диверсифікації господарської діяльності
ТОВ «Еко-Автотехнікс»**

Виконавець
студент ФЕУП
Верхоляк М. Ф.

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

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Єгупов Ю. А.

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

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, види й мотиви диверсифікації господарської діяльності підприємства	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та ризиків диверсифікаційних проєктів	13
1.3. Нормативно-правові та організаційні передумови диверсифікації господарської діяльності підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО-АВТОТЕХНІКС» І ПЕРСПЕКТИВ ЙОГО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ	23
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Еко-Автотехнікс»	23
2.2. Аналіз ефективності операційної діяльності й фінансового стану ТОВ «Еко-Автотехнікс»	32
2.3. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс»	42
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ НАПРЯМКІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО-АВТОТЕХНІКС»	47
3.1. Вибір доцільних напрямків диверсифікації господарської діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс»	47
3.2. Економічна ефективність запропонованих напрямків диверсифікації діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс»	51
3.3. Оцінка та страхування підприємницьких ризиків.....	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, високого рівня конкуренції та стрімких змін ринкової кон'юнктури, підприємства змушені постійно шукати нові шляхи забезпечення своєї стійкості, конкурентоспроможності та зростання прибутковості. Одним із найбільш ефективних стратегічних інструментів досягнення цих цілей є диверсифікація господарської діяльності, яка дозволяє підприємству розширити спектр послуг або товарів, оптимізувати використання ресурсів та знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного виду діяльності.

Актуальність теми обумовлена необхідністю пошуку нових напрямків розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні в умовах трансформації економіки, нестабільної макроекономічної ситуації та викликів, пов'язаних із воєнними діями та відновленням післякризового потенціалу. У цьому контексті особливого значення набуває стратегічне планування та впровадження диверсифікаційних рішень, здатних забезпечити адаптивність і довгострокову прибутковість підприємства.

Питання сутності диверсифікації, її ознак, факторів впливу, напрямків, цілей та методичних підходів до аналізу диверсифікаційних процесів активно розглядала велика кількість українських науковців. Серед них варто відзначити праці Залуцька Х.Я., Згурська О.М., Кавун О.О., Касумов Т.А., Козик В.В., Степанків Н.З., Лівшиць В.Я. Морщенок Т.С., Острик А.Ю., Семенова В. Попри значну кількість наукових напрацювань, низка аспектів диверсифікації потребує подальшого дослідження. Актуальним залишається уточнення самого поняття «диверсифікація», систематизація видів та мотивів, що впливають на її реалізацію, визначення основних видів диверсифікації, а також аналіз її специфіки та впливу на ефективність функціонування конкретного підприємства. Саме ці аспекти зумовили актуальність обраного напрямку дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є економічне обґрунтування доцільних напрямків диверсифікації господарської діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс» з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх ринкових умов.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність, види й мотиви диверсифікації господарської діяльності підприємства; узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності та ризиків диверсифікаційних проєктів;
- систематизувати нормативно-правові та організаційні передумови диверсифікації господарської діяльності підприємства; навести загальну характеристику ТОВ «Еко-Автотехнікс»;
- проаналізувати ефективність операційної діяльності й фінансового стану ТОВ «Еко-Автотехнікс»; провести SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; обґрунтувати вибір доцільних напрямків диверсифікації господарської діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс»;
- оцінити економічну ефективність запропонованих напрямків диверсифікації діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс»; провести оцінку та запропонувати страхування підприємницьких ризиків.

Об’єкт дослідження – господарська діяльність ТОВ «Еко-Автотехнікс», тобто сукупність виробничо-комерційних, логістичних, фінансових і управлінських процесів, що забезпечують функціонування підприємства на національному ринку автозапчастин. До сфери аналізу належать:

- структура й динаміка доходів за каналами збуту (B2B-сервіси, B2C-платформа, регіональні дистриб’ютори);
- мережа складів і власний автопарк доставки;
- кадровий потенціал (чисельність, продуктивність, система навчання);
- матеріально-технічна база: основні та оборотні активи, інвестиційні програми оновлення складської й сервісної інфраструктури;
- фінансові результати (виручка, собівартість, рентабельність, ліквідність) за 2022 – 2024 рр.;
- маркетингові та сервісні ініціативи, що формують конкурентні переваги компанії.

Предмет дослідження – процес диверсифікації діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс» як стратегічний інструмент підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Методи дослідження. Робота основана на використанні різних методів. Коефіцієнтний аналіз дозволив провести детальну оцінку фінансового стану підприємства шляхом розрахунку ключових фінансових коефіцієнтів: ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, оборотності. Метод узагальнення використовувався для систематизації результатів дослідження, об'єднання теоретичних і практичних висновків, формування цілісної картини щодо доцільності й ефективності диверсифікації. Дозволив сформулювати рекомендації для покращення господарської діяльності підприємства. SWOT-аналіз допоміг визначити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що дозволило обґрунтувати напрямки диверсифікації як елементу стратегічного управління.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо впровадження нових напрямків діяльності, які можуть бути використані керівництвом ТОВ «Еко-Автотехнікс» у стратегічному плануванні.

Основу **інформаційної бази** дипломної роботи становлять наукові праці провідних українських та зарубіжних дослідників, офіційна статистика, зокрема дані Державної служби статистики України, матеріали з відкритих електронних джерел, фінансова та статистична звітність підприємства ТОВ «ЕкоАвтотехнікс», а також чинні нормативно-правові акти України.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні та практичні засади диверсифікації господарської діяльності підприємства в умовах сучасного економічного середовища. Метою дослідження є економічне обґрунтування доцільних напрямків диверсифікації господарської діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс» з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх викликів ринку.

У першому розділі розкрито сутність, класифікацію та мотиви диверсифікації як інструменту підвищення стійкості й конкурентоспроможності

підприємства, проаналізовано сучасні методичні підходи до оцінки ефективності та ризиків диверсифікаційних проєктів, а також окреслено нормативно-правові та організаційні передумови для їх реалізації.

Другий розділ присвячено комплексному аналізу господарської діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс», включаючи оцінку фінансового стану, операційної ефективності та стратегічного позиціонування за результатами SWOT-аналізу, що дозволило виявити основні сильні й слабкі сторони підприємства, можливості та загрози його розвитку.

У третьому розділі здійснено економічне обґрунтування доцільних напрямків диверсифікації господарської діяльності підприємства. Розраховано показники ефективності впровадження запропонованих напрямків, зокрема у сфері суміжних послуг і нових ринкових ніш, а також надано оцінку та рекомендації щодо страхування підприємницьких ризиків, пов'язаних із реалізацією нових проєктів.

Структура дипломної роботи включає вступ, три основні розділи з відповідними підрозділами, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 75 сторінок. До списку використаних джерел входить 35 найменувань літератури та інформаційних ресурсів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види й мотиви диверсифікації господарської діяльності підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств диверсифікація господарської діяльності виступає ключовим стратегічним інструментом, що дозволяє підвищити гнучкість, зменшити ризики та забезпечити довгострокову стабільність бізнесу.

Сутність диверсифікації полягає у розширенні сфери діяльності підприємства шляхом освоєння нових ринків, товарів, послуг або напрямків бізнесу, що виходять за межі традиційної діяльності компанії. Основна мета цього процесу – оптимізація використання ресурсів, зниження залежності від одного сегмента ринку та забезпечення стійкого розвитку.

Для національної економіки загалом процес диверсифікації є багатообіцяючим і корисним, оскільки освоєння підприємствами різних галузей сприяє розширенню виробничого асортименту. Це дозволяє ефективніше задовольняти широкий спектр потреб населення. Яскравим прикладом цього є трансформація лохини з нішевого продукту на більш масовий, традиційний товар. Ключовим чинником цього процесу стало поступове зниження ціни завдяки вдосконаленню виробничих технологій та збільшенню кількості учасників ринку.

Існує широкий спектр підходів до розуміння суті диверсифікації – від розгляду її як стратегії або стратегічного інструменту до трактування як одного з аспектів маркетингової діяльності (таблиця 1.1).

У таблиці 1.1 представлено порівняльний аналіз наукових підходів до визначення поняття «диверсифікація», запропонованих різними авторами. Аналіз показує, що диверсифікація розглядається як багатогранне економічне явище, яке має як інвестиційний, так і стратегічний характер.

Таблиця 1.1 – Узагальнення визначення «диверсифікація»

Автор	Визначення
-------	------------

Згурська О.М. [7]	Диверсифікація означає паралельне здійснення кількох інвестиційних проєктів, корисні результати яких (вироблена продукція, послуги, що надаються, і т. п.) реалізуються на різних ринках, і спільне здійснення цих проєктів дає змогу як знижувати ризики їх виконання, так і збільшувати ці ризики
Козик В.В., Степанків Н.З. [11]	Диверсифіковані підприємства – бізнесструктури, які розширюють наявні напрямки діяльності чи створюють нові організаційно (з виділенням бізнес одиниць чи без їх виокремлення) та/або законодавчо (договірні, юридично оформлені) самостійні чи залежні в чистій або змішаній формі, забезпечуючи досягнення відповідних цілей, зумовлених причинами диверсифікації поточного та/або стратегічного характеру
Морщенок Т.С., Отрик А.Ю. [15]	Диверсифікація діяльності торговельного підприємства – процес розширення та оновлення різних видів діяльності, як пов'язаних, так і не пов'язаних між собою, на основі комплексного використання потенціалу та компетенцій, що дозволяє досягти конкурентних переваг у бізнес-середовищі, розподілити ризики у підприємницькій діяльності, підвищити ефективність функціонування та забезпечити соціально-економічний розвиток торговельного підприємства
Семенова В. [29]	Диверсифікація діяльності є важливим стратегічним інструментом сучасних підприємств, що дозволяє вчасно реагувати на зміни зовнішнього ринкового середовища та забезпечувати фінансову стійкість підприємства і конкурентні переваги в стратегічній перспективі
Старовойтов О.І. [30]	Диверсифікація в управлінні підприємством є ключовою стратегією для зменшення ризиків та забезпечення стабільності у змінному бізнес-середовищі

Акцент на інвестиційний підхід (Згурська О.М.). Згідно з визначенням Згурської О.М., диверсифікація трактується як одночасна реалізація декількох інвестиційних проєктів на різних ринках. Важливим аспектом тут є баланс між потенційними вигодами та ризиками, що зумовлює необхідність стратегічного управління портфелем проєктів.

Організаційно-структурний підхід (Козик В.В., Степанків Н.З.) Ці автори

фокусуються на організаційних формах диверсифікації, які можуть бути як формально оформлені (юридично), так і неформальні (внутрішні бізнесодиниці). Їхнє визначення підкреслює гнучкість і адаптивність бізнесу до потреб поточного чи стратегічного середовища.

Комплексний підхід у контексті торгівлі (Морщенок Т.С., Отрик А.Ю.) Диверсифікація, за цими авторами, – це засіб досягнення конкурентних переваг через розширення видів діяльності, ефективне використання потенціалу підприємства та зниження ризиків. Визначення розкриває як внутрішній, так і зовнішній виміри диверсифікації.

Стратегічно-адаптивний підхід (Семенова В.). Семенова визначає диверсифікацію як інструмент адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Таким чином, акцент зроблено на функціональній ролі диверсифікації в довгостроковій перспективі.

Управлінсько-стратегічний акцент (Старовойтов О.І.). Цей підхід розглядає диверсифікацію як базову стратегію управління, що допомагає мінімізувати ризики та стабілізувати бізнес. Вона виводиться за рамки просто економічного інструменту, перетворюючись на складову системи управління підприємством.

Таке різноманіття підходів свідчить про складність і гнучкість цього явища, що підтверджує його актуальність для сучасного управління підприємством.

Серед ключових переваг диверсифікації варто виділити досягнення синергії між різними напрямками діяльності підприємства, що проявляється у зниженні загальних корпоративних витрат завдяки багатоцільовому використанню наявних ресурсів. Одним із важливих аспектів є підвищення здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Диверсифікація також виконує функцію захисного механізму, що сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії. У процесі впровадження нових напрямів діяльності відбувається розширення основного профілю підприємства, що забезпечує збільшення обсягів виконуваних робіт. Це, своєю чергою, дозволяє скористатися економією на масштабі – зменшити витрати на рекламу, отримати вигідні знижки, зберегти ринкову репутацію продукції, удосконалити технологічні процеси та забезпечити більш повне використання виробничих потужностей.

Диверсифікація дозволяє підприємствам ефективніше використовувати наявні матеріальні ресурси та трудові резерви, що сприяє підвищенню рівня зайнятості персоналу та забезпечує додатковий прибуток завдяки гнучкій та обґрунтованій зміні напрямів діяльності. Це дає змогу оперативніше збільшувати обсяги виробництва продукції, яка користується попитом і має вигідну ціну, та, водночас, зменшувати випуск товарів, попит на які знижується через несприятливу ринкову ситуацію. Для вузькоспеціалізованих підприємств подібні зміни даються значно складніше, оскільки їм доводиться запускати нові виробництва з нуля, що потребує значних інвестицій і часу. Доцільність впровадження стратегії диверсифікації слід оцінювати, враховуючи конкретні ресурси, цілі та умови діяльності підприємства. Варто пам'ятати, що не існує чітко визначеного моменту для ухвалення рішення про диверсифікацію. Успішний вихід на новий ринок залежить від вдалого вибору часу: підприємство повинно прагнути стати першим і зайняти лідерську позицію. Проте високі витрати на входження до нових галузей змушують зважено підходити до ризиків, не перевищуючи можливості власного капіталу, адже освоєння нових ринків завжди супроводжується підвищеним рівнем ризику.

Науковці виокремлюють кілька основних чинників, що спонукають підприємства до диверсифікації діяльності. Серед них – неможливість отримати додатковий прибуток у звичній сфері через обмеження антимонопольного законодавства; застій на основному ринку, що виявляється у надмірному насиченні товарів чи послуг, зниженні попиту та посиленні конкурентного тиску. Крім того, підприємства прагнуть вигідно вкласти накопичений капітал, щоб зберегти або примножити його вартість, одночасно підвищуючи ефективність своєї діяльності за рахунок розширення бізнесу. Ще одним вагомим стимулом є потреба знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного продукту або циклічністю основного виду діяльності, що змушує шукати альтернативні джерела стабільного розвитку. Також значну роль відіграють високі бар'єри для виходу на міжнародні ринки [Семенова В. Диверсифікація діяльності як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 7-8. С. 119-128., с. 124].

Втім, диверсифікація має й низку недоліків. Зокрема, вона не завжди

дозволяє повною мірою скористатися перевагами спеціалізації, оскільки одночасний розвиток кількох напрямів часто призводить до розпорошення ресурсів. У результаті це ускладнює досягнення оптимальної концентрації зусиль у кожному з напрямів. Крім того, обмеженість власних фінансових ресурсів може завадити якісній реалізації диверсифікаційних заходів, що проявляється у погіршенні якості продукції, скороченні витрат на її виробництво та зниженні ефективності маркетингової активності.

Таким чином, диверсифіковані підприємства зазвичай мають вищу економічну стійкість, особливо в умовах нестабільності – під час інфляції, платіжної кризи, зниження платоспроможності споживачів чи інших кризових явищ.

Диверсифікація може мати різні форми. Залежно від характеру змін у структурі бізнесу, виділяють наступні види диверсифікації (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Види диверсифікації діяльності підприємства

Вид	Характеристика
Горизонтальна диверсифікація	розширення діяльності підприємства за рахунок випуску нових продуктів або надання нових послуг, пов'язаних з основною діяльністю (наприклад, СТО може почати продавати автозапчастини)
Вертикальна диверсифікація	охоплення нових етапів виробничо-збутового ланцюга (наприклад, відкриття власного складу чи логістичного підрозділу)
Концентрична (споріднена) диверсифікація	розвиток нових продуктів або послуг, які технологічно або ринково пов'язані з існуючими (наприклад, автосервіс може додати діагностику електромобілів)
Конгломератна (неспрямована) диверсифікація	входження підприємства в нові, не пов'язані між собою сфери діяльності (наприклад, автосервіс починає займатися ремонтом побутової техніки або ІТ-послугами)

Переваги вертикальної диверсифікації полягають у тому, що вона забезпечує ефективну координацію між підрозділами підприємства разом із високим рівнем контролю. Вона сприяє зміцненню внутрішніх господарських зв'язків, гарантує безперебійне постачання ресурсів та налагоджує прямі взаємини з кінцевими споживачами.

Серед недоліків варто виділити високу взаємозалежність між структурними одиницями підприємства, що робить компанію вразливою до негативних змін у зовнішньому середовищі. Крім того, обмеженість ринків збуту знижує конкурентний тиск, що, у свою чергу, зменшує стимул до вдосконалення. Модернізація або поліпшення процесів потребують значних фінансових вкладень, які можуть призвести до того, що собівартість ресурсів перевищує середньоринкову ціну.

У результаті таких обмежень рівень застосування вертикальної диверсифікації з часом знижується.

Диверсифікація є сукупністю заходів, спрямованих на розширення та оновлення господарської діяльності торговельного підприємства. Як багатогранне явище, вона охоплює кілька ключових напрямів, зокрема: торговельні технології, організаційні аспекти ведення торгівлі, а також поєднання торговельної діяльності з іншими видами бізнесу. У підсумку реалізація цих напрямів призводить до змін у корпоративній культурі підприємства та підвищення рівня обслуговування клієнтів (рис. 1.1).

Усі напрями диверсифікації діяльності торговельного підприємства взаємопов'язані між собою та зрештою зосереджені на досягненні головної мети – повному та своєчасному задоволенні споживчого попиту. Йдеться про надання покупцям необхідного асортименту товарів і послуг належної якості, у зручному для них місці та у відповідний час [Морщенок Т.С., Острик А.Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. С. 395-402., с. 400].

Запровадження різних напрямів диверсифікації розширює сферу діяльності підприємства, сприяючи підвищенню економічної ефективності його функціонування. Водночас ці напрями виступають важливим інструментом конкурентної боротьби, що дозволяє посилити ринкові позиції підприємства та забезпечити сталий розвиток.

Аналіз вітчизняного й міжнародного досвіду засвідчує необхідність активної участі керівництва торговельних підприємств у розробці та реалізації стратегії диверсифікованого зростання. Така стратегія дає змогу: адаптувати діяльність підприємства до змін у зовнішньому середовищі; оцінити рівень

конкурентоспроможності та наявність стратегічних переваг; визначити пріоритетні напрями диверсифікації; сформулювати систему заходів для досягнення поставлених цілей; ідентифікувати необхідні ресурси та забезпечити їх раціональне використання для реалізації обраного стратегічного курсу.

Мотиви диверсифікації також є багатограними та можуть включати: прагнення знизити ризики, пов'язані з вузькою спеціалізацією; використання надлишкових виробничих ресурсів; бажання підвищити прибутковість і конкурентоспроможність; реагування на зміни в ринковому середовищі (технологічні тренди, споживчі вподобання, законодавчі зміни); прагнення посилити ринкову позицію та забезпечити довгострокове зростання.

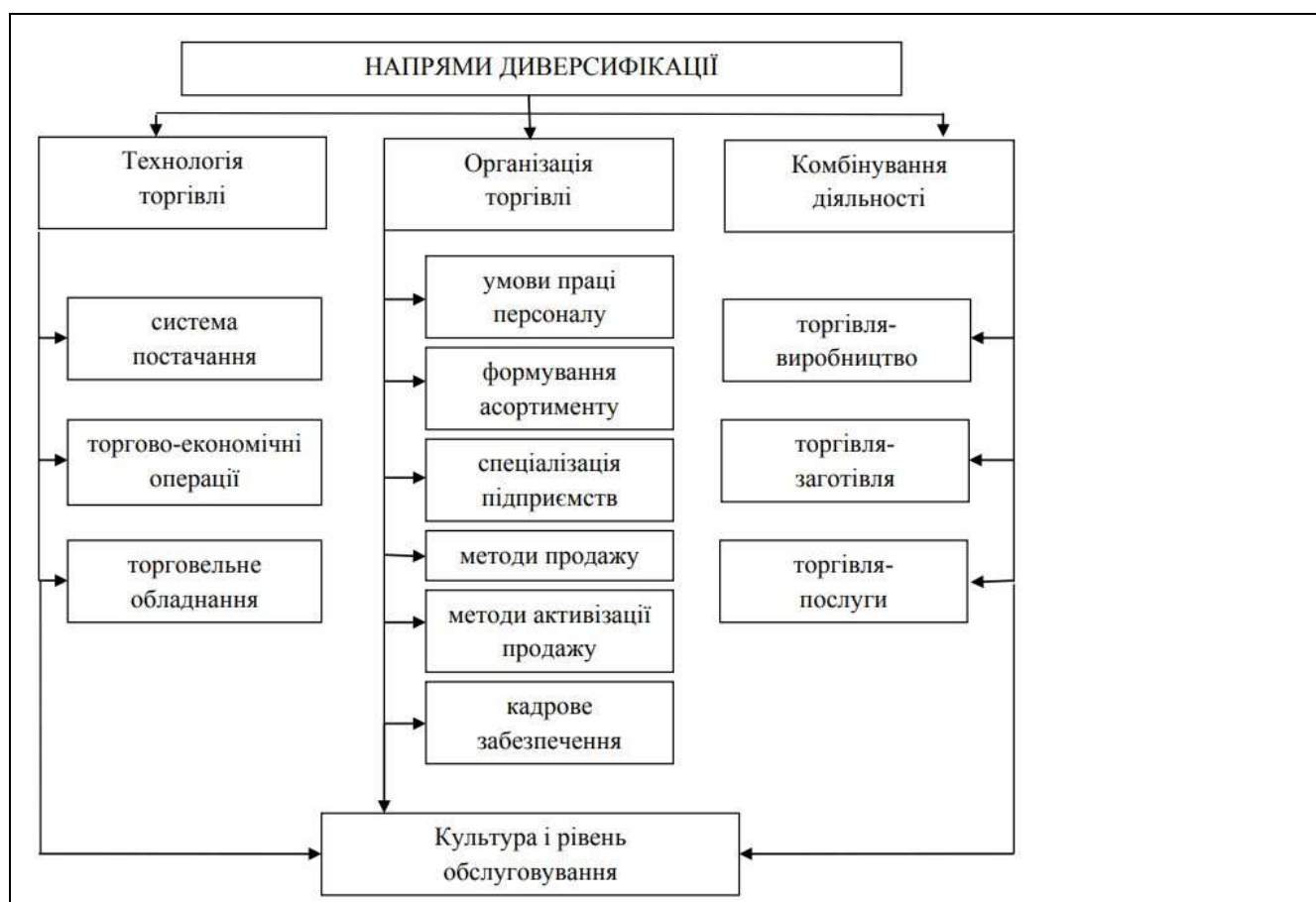


Рис. 1.1 – Основні напрямки диверсифікації торговельних підприємств та їх взаємозалежність

Таким чином, диверсифікація є не лише захисною, а й проактивною стратегією, яка дозволяє підприємству не лише виживати в умовах

нестабільності, а й ефективно зростати, адаптуючись до нових викликів і можливостей.

Крім того, узагальнюючи наведені вище визначення, можна дійти висновку, що диверсифікація діяльності передбачає освоєння нових напрямів, які відрізняються від традиційних сфер функціонування підприємства. Це дає змогу зміцнити його конкурентні позиції та зменшити загальні економічні ризики. До того ж, у більшості трактувань диверсифікація тісно пов'язана з упровадженням інновацій – нових продуктів, технологій, ринків або галузей.

Відтак, вона виступає вагомим чинником інноваційного розвитку підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та ризиків диверсифікаційних проєктів

Розглянемо окремо оцінювання ефективності стратегії диверсифікації та ефективності диверсифікаційних проєктів.

У сучасній практиці існує кілька підходів до оцінки ефективності стратегії диверсифікації, які дають змогу комплексно визначити її результативність та отримані вигоди. На основі опрацювання наукових джерел автором було систематизовано основні підходи до такого оцінювання.

Незважаючи на різноманіття існуючих методик, більшість дослідників погоджуються з тим, що найпоширенішими підходами є [Касумов Т.А. Сучасні підходи оцінки до оцінювання ефективності диверсифікації бізнес-процесів в нестабільних економічних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 34-44., с. 36]:

1. Фінансовий підхід, який фокусується на аналізі ключових фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність, темпи зростання доходів. Метою є визначення, наскільки диверсифікація впливає на фінансову результативність підприємства.

2. Стратегічний підхід, що оцінює ступінь відповідності диверсифікації довгостроковим цілям підприємства, його місії та стратегічним пріоритетам. Особлива увага приділяється досягненню конкурентних переваг.

3. Ризик-орієнтований підхід, який аналізує потенційні загрози,

пов'язані з новими напрямками діяльності, а також здатність підприємства ефективно управляти ризиками у процесі диверсифікації.

4. Маркетинговий підхід, що досліджує, як впровадження нових продуктів або вихід на нові ринки впливає на позиції компанії на ринку, залучення нових клієнтів та розширення споживчої аудиторії.

Загалом найбільш обґрунтованим та повноцінним є поєднання всіх вищезазначених підходів, що дозволяє комплексно охопити всі аспекти діяльності підприємства. При цьому багато економістів вважають фінансовий підхід найбільш точним і практичним, адже саме він дає можливість безпосередньо оцінити економічні результати та ефективність впроваджених стратегій.

Оцінювання диверсифікації за методом Р. Румельта ґрунтується на аналізі кількох ключових індикаторів. Серед них – індекс спеціалізації, що показує рівень зосередженості діяльності підприємства в окремих галузях або на конкретних ринках; індекс централізації бізнес-успіху, який визначає залежність результативності компанії від окремої галузі чи продукту; індекс взаємозв'язку, який характеризує рівень пов'язаності між різними напрямками бізнесу; а також індекс вертикальної інтеграції, що показує, наскільки підприємство контролює різні стадії виробничого ланцюга. Методика Р. Румельта базується на розрахунку саме цих чотирьох показників (див. табл. 1.3).

Ці показники дозволяють глибше зрозуміти структуру та взаємозв'язки між напрямками діяльності підприємства і є важливими індикаторами ефективності стратегії диверсифікації.

Оцінювання ефективності диверсифікаційних проєктів є важливим етапом стратегічного планування, що дає змогу підприємству визначити доцільність реалізації нових напрямків діяльності, оцінити можливі економічні результати та пов'язані з ними ризики. Для цього застосовуються як кількісні, так і якісні методичні підходи.

Таблиця 1.3 – Основні показники оцінки ефективності диверсифікації за

Р.Румельтом

Назва показника	Сутність показника	Формула
Індекс спеціалізації	Визначає частку обсягу продажів найпотужнішого напряму діяльності у загальному обсязі продажів підприємства.	$P_c = O_{Пцда} / O_{Пз}$
Індекс централізації бізнес-функцій	Показує частку доходів від основних напрямків діяльності, які мають спільні ресурси, технології, інфраструктуру або інші ключові чинники успіху.	$P_{ц} = D_{он} / O_{Пз}$
Індекс взаємозв'язків	Визначає частку обсягів продажів від пов'язаних між собою груп напрямків діяльності, незалежно від виду зв'язку.	$P_v = B_{ГнД} / O_{Пз}$
Індекс вертикальної інтеграції	Відображає частку вартості готової продукції у загальному обсязі виробництва, включаючи сировину та напівфабрикати.	$P_i = T_O / O_{Пз}$

Зокрема, до кількісних методів належать фінансово-економічні показники, такі як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), строк окупності інвестицій (PBP), рентабельність інвестицій (ROI) тощо. Ці інструменти дають змогу об'єктивно оцінити прибутковість проєкту, ефективність використання ресурсів та обґрунтованість витрат.

Чиста приведена вартість (NPV, Net Present Value) – показує різницю між теперішньою вартістю майбутніх грошових потоків і початковими інвестиціями. Якщо $NPV > 0$, проєкт вважається доцільним.

Внутрішня норма прибутковості (IRR, Internal Rate of Return) – показник, за якого NPV проєкту дорівнює нулю. Якщо IRR перевищує вартість капіталу, інвестиція є привабливою.

Індекс прибутковості (PI, Profitability Index) – співвідношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до початкових інвестицій. Якщо $PI > 1$, проєкт є ефективним.

Строк окупності інвестицій (Payback Period) – період, за який інвестиції будуть повністю повернуті.

Ці методи дозволяють кількісно оцінити фінансову доцільність диверсифікаційних ініціатив.

Касумов Т.А. наводить ключові економічні показники, які дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства під час впровадження стратегії

диверсифікації бізнес-процесів. Ці показники охоплюють різні аспекти функціонування підприємства та дають змогу здійснити комплексний аналіз результатів диверсифікаційної діяльності.

Основні з них:

1. Віддача інвестицій – оцінює ефективність вкладених коштів у нові напрями діяльності.
2. Період окупності інвестицій – визначає час, необхідний для повернення вкладених ресурсів.
3. Фондоємність виробництва – показує раціональність використання основних засобів.
4. Рентабельність реалізованої продукції – відображає прибутковість реалізованих товарів або послуг.
5. Рівень задоволення попиту – характеризує здатність підприємства забезпечити потреби споживачів.
6. Прибутковість реалізації проєкту – визначає співвідношення прибутку до витрат.
7. Валовий прибуток від реалізації – показує загальний дохід до вирахування витрат.
8. Собівартість диверсифікованих продуктів – оцінює витрати на одиницю продукції.
9. Удосконалення в затратах – демонструє ефективність зменшення витрат.
10. Чистий прибуток – визначає фінансовий результат після всіх витрат, як підсумок ефективності проєкту.

Наведені індикатори дозволяють всебічно оцінити економічну доцільність диверсифікації, виміряти рентабельність, ефективність використання ресурсів, ступінь окупності інвестицій та рівень задоволення споживчого попиту. Це дає змогу підприємствам приймати зважені стратегічні рішення.

Якісні підходи, у свою чергу, передбачають аналіз стратегічної відповідності проєкту загальній місії та цілям підприємства, оцінку ризиків, конкурентних переваг, потенціалу інноваційного розвитку та здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Значну увагу

приділяють також аналізу ринкової кон'юнктури, очікуваної поведінки споживачів, позиціонуванню нової продукції або послуг [Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи.

Приазовський економічний вісник. 2019. № 6 (17). С. 126-130.].

Комплексне поєднання цих підходів дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо доцільності диверсифікації, мінімізуючи потенційні загрози та посилюючи шанси на успішну реалізацію нових ініціатив.

Оцінка ризиків супроводжує будь-яке стратегічне рішення, зокрема й диверсифікацію. Основні методи аналізу ризиків включають:

1. SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, що допомагає оцінити потенційні бар'єри для нових напрямків діяльності.

2. Аналіз чутливості (sensitivity analysis) – визначення, як зміни ключових параметрів (наприклад, обсягів продажу, ціни, витрат) впливають на фінансові результати.

3. Сценарний аналіз – моделювання кількох можливих сценаріїв (оптимістичного, песимістичного, реалістичного) розвитку подій, що дозволяє підготуватися до різних умов реалізації проєкту.

4. Метод Монте-Карло – використовується для моделювання великої кількості варіантів з урахуванням випадкових змін вхідних даних, що дає змогу оцінити ймовірність отримання очікуваного результату.

Сучасна практика вимагає інтегрованого підходу до аналізу ефективності та ризиків, що враховує не лише фінансові показники, але й стратегічну відповідність проєкту загальним цілям підприємства. До таких інструментів належать:

1. Балансована система показників (BSC) – оцінка проєкту за чотирма площинами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток.

2. Метод багатокритеріального аналізу (MCDA) – порівняння альтернатив за низкою критеріїв з урахуванням вагомості кожного з них.

Серед різноманітних підходів до оцінки ефективності диверсифікаційних проєктів особливу роль відіграють кількісні методи, які забезпечують точну, об'єктивну та адаптивну оцінку запланованих змін. Це особливо актуально при

розширенні діяльності підприємства на нові ринки чи у нові галузі, коли необхідно враховувати комплекс взаємозалежних факторів і високий рівень ризиків. На відміну від традиційних якісних методів, кількісні підходи дозволяють здійснити прогноз фінансових результатів, оцінити ресурсну ефективність, рівень окупності та потенційний прибуток, а також визначити критичні точки проєкту (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Підходи до оцінювання ефективності та ризиків диверсифікаційних проєктів підприємства [розроблено автором]

Метод / Модель	Суть методу	Переваги	Обмеження
Класичні фінансові показники	Оцінка рентабельності, періоду окупності, прибутковості, рівня затрат тощо на основі фінансової звітності та даних про проєкт	Простота використання, висока зрозумілість для керівництва	Не враховує зовнішні ризики та нестабільність ринку
SWOT-аналіз у контексті диверсифікації	Виявлення сильних/слабких сторін підприємства та зовнішніх можливостей/загроз при виході на нові напрями	Гнучкість, адаптація до змін середовища, простота у використанні	Суб'єктивність, відсутність кількісних розрахунків
Сценарний підхід	Побудова альтернативних варіантів розвитку подій на нових ринках (успіх/невдача/нейтральний сценарій), оцінка впливу на діяльність	Оцінка адаптивності та ризиків, варіативність рішень	Вимагає глибокого аналізу та детальних даних
Економікоматематичне моделювання	Оптимізація витрат, прогнозування результатів за допомогою регресій, моделей витрати–випуск, імітаційних моделей	Точність, прогнозування, можливість моделювання ризиків	Необхідність залучення фахівців, складність реалізації
Методи ризикменеджменту	Аналіз чутливості, метод Монте-Карло, VaR – кількісна оцінка ризиків та ймовірних втрат у нових напрямках бізнесу	Об'єктивна оцінка ризику, застосовність у нестабільному середовищі	Високі вимоги до якості вихідних даних

Представлене у таблиці 1.4 комплексне використання наведених підходів дозволяє глибше зрозуміти перспективи диверсифікаційного проєкту, знизити рівень невизначеності та прийняти зважене стратегічне рішення. Найбільш

ефективною є інтеграція кількісних моделей із якісними методами аналізу, що забезпечує баланс між точністю, практичністю та гнучкістю управління.

Таким чином, ефективне управління диверсифікаційними процесами потребує поєднання фінансових оцінок із глибоким аналізом ризиків, стратегічної доцільності та ресурсної спроможності підприємства.

1.3. Нормативно-правові та організаційні передумови диверсифікації господарської діяльності підприємства

Диверсифікація господарської діяльності підприємства вимагає не лише економічного обґрунтування, а й дотримання відповідних нормативно-правових вимог та створення організаційних умов, які забезпечують реалізацію нових напрямків діяльності.

Правове поле диверсифікації в Україні визначається рядом законодавчих актів, які регулюють підприємницьку діяльність, реєстрацію нових видів діяльності, ведення обліку, оподаткування, інвестування та інші ключові аспекти. До основних нормативних документів належать:

1. Господарський кодекс України – встановлює загальні засади здійснення господарської діяльності, включаючи право суб'єкта господарювання змінювати або розширювати види діяльності [Господарський кодекс України: Закон України від 08.03.2024 р. № 436-IV: станом на 20 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 26.05.2025).].

2. Цивільний кодекс України – регламентує майнові відносини, які можуть виникати у процесі диверсифікації (зокрема, укладення нових угод, створення спільних підприємств тощо) .

3. Закон України «Про господарські товариства» – визначає порядок внесення змін до статуту підприємства у зв'язку з розширенням напрямків діяльності.

4. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» – встановлює перелік видів діяльності, які підлягають ліцензуванню (наприклад, у разі відкриття СТО з новими послугами).

5. Податковий кодекс України – визначає податкові наслідки

розширення діяльності, зокрема питання податкового обліку нових доходів, ПДВ, податку на прибуток тощо [Податковий кодекс України: Закон України від 01.04.2024 р. № 2755-VI: станом на 20 трав. 2024 р.

6. Закон України «Про інвестиційну діяльність» – регламентує правові аспекти інвестування в нові напрями бізнесу, включаючи залучення зовнішніх інвесторів.

7. Закон України «Про підприємництво» – визначає правові основи для ведення бізнесу, що включає можливість створення нових підрозділів, дочірніх компаній та розширення профілю діяльності.

8. Антимонопольне законодавство – встановлює обмеження на концентрацію ринку, що може впливати на вибір напрямів.

9. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Цей документ визначає пріоритети економічного зростання через диверсифікацію, технічну модернізацію та стимулювання інновацій. Зокрема, передбачено: підвищення продуктивності економіки шляхом диверсифікації та технічної модернізації; збільшення частки продукції високотехнологічних секторів у структурі експорту до 15% до 2030 року; створення стимулів, включаючи податкові, для інноваційної діяльності підприємств.

10. Міжнародні торговельні угоди. Уразі виходу на зовнішні ринки, враховується митне регулювання, технічні регламенти, стандарти якості тощо.

Крім того, підприємство повинне враховувати вимоги державних стандартів, санітарних норм, екологічного законодавства, а також регіональних обмежень, якщо нова діяльність пов'язана зі специфічними галузями (наприклад, поводження з відходами, будівництво, транспорт).

Організаційні аспекти диверсифікації стосуються внутрішньої готовності підприємства до реалізації нових ініціатив. Основними передумовами є:

1. Наявність стратегічного плану – чітке бачення цілей диверсифікації та шляхів їх досягнення.

2. Фінансові ресурси – достатність капіталу для запуску нових напрямків діяльності.

3. Кадрове забезпечення – наявність або можливість залучення кваліфікованих спеціалістів для реалізації нових бізнес-процесів.

4. Матеріально-технічна база – технічне оснащення, приміщення, обладнання, які можуть бути використані або модернізовані.

5. Інформаційно-аналітична підтримка – система збору, аналізу та обробки інформації для прийняття рішень щодо нових ринків, клієнтів, технологій.

6. Організаційна структура підприємства – готовність до змін (наприклад, створення нових відділів, дочірніх компаній або змін в управлінні).

Таким чином, успішна реалізація стратегії диверсифікації потребує поєднання правових можливостей із організаційною гнучкістю підприємства. Від дотримання цих передумов залежить не лише ефективність нового напрямку діяльності, а й загальна стабільність і стійкість компанії в умовах змінного ринкового середовища.

Узагальнюючи розгляд сутності, видів і мотивів диверсифікації господарської діяльності підприємства, можна зробити висновок, що диверсифікація є багатовимірним стратегічним інструментом, що дає змогу підвищити конкурентоспроможність, ефективність використання ресурсів та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Її впровадження забезпечує зменшення ризиків, пов'язаних із вузькою спеціалізацією, та створює умови для сталого розвитку через освоєння нових ринків, продуктів і технологій.

Різноманіття підходів до трактування диверсифікації – від інвестиційного до стратегічного, від організаційного до маркетингового – свідчить про її ключову роль у сучасному управлінні. Водночас успішність диверсифікаційної стратегії залежить від здатності підприємства раціонально оцінити внутрішні можливості, зовнішні загрози та потенціал для інноваційного зростання, а також від готовності до гнучкого реагування на виклики ринку.

Узагальнюючи аналіз підходів до оцінки ефективності диверсифікаційної стратегії та окремих проєктів, можна зробити висновок, що комплексний підхід, який поєднує фінансові, стратегічні, маркетингові та ризик-орієнтовані аспекти, є найбільш обґрунтованим і результативним. Таке поєднання дозволяє підприємству не лише визначити економічну доцільність нових напрямів діяльності, а й врахувати зовнішні загрози, внутрішні можливості та відповідність загальній стратегії розвитку.

Успішне управління диверсифікаційними процесами вимагає чіткого планування, достовірного аналізу фінансових показників, застосування інструментів ризик-менеджменту та врахування змін у ринковому середовищі. Це забезпечує здатність підприємства гнучко реагувати на виклики, мінімізувати ймовірні втрати та посилювати конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

Отже, нормативно-правові та організаційні передумови відіграють вирішальну роль у процесі диверсифікації господарської діяльності підприємства. Вони створюють рамки, у межах яких підприємство може законно, безпечно та ефективно розширювати свою діяльність, освоюючи нові напрями, ринки та технології. Комплексне правове регулювання – від податкового обліку до екологічних норм – забезпечує узгодженість дій підприємства з державними пріоритетами сталого розвитку.

Водночас успіх диверсифікації значною мірою залежить від внутрішньої організаційної готовності підприємства: наявності ресурсів, стратегічного бачення, компетентного персоналу та гнучкої управлінської структури. Лише за умови гармонійного поєднання правових можливостей і організаційної спроможності можна досягти сталого ефекту від диверсифікаційної стратегії та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства.

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ
«ЕКОАВТОТЕХНІКС» І ПЕРСПЕКТИВ ЙОГО ПОДАЛЬШОГО
РОЗВИТКУ**

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Еко-Автотехнікс»

ТОВ «Еко-Автотехнікс», яке здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі деталями та приладдям для автотранспортних засобів, функціонує в умовах високої конкуренції та постійного зростання вимог з боку споживачів. Для забезпечення стійкого розвитку та підвищення економічної ефективності діяльності компанії, актуальним є дослідження можливостей та перспектив диверсифікації її господарської діяльності (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 – Правова характеристика ТОВ «Еко-Автотехнікс»

Атрибут	Дані
ЄДРПОУ	30721457
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕСОАВТОТЕХНІКС» (ТОВ «ЕСО-АВТОТЕХНІКС»)
Назва іноземною мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY «ESO– AUTOTECHNICS» («ESO–AUTOTECHNICS» LLC)
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	02232, м. Київ, вул. Закревського Миколи
Дата реєстрації	24.01.2000 (25 років 4 місяці)
Уповноважені особи	Казиміренко Костянтин Васильович – керівник (з 15.02.2014, згідно статуту) Томіна Людмила Миколаївна – бухгалтер (станом на 12.11.2024)
Статутний капітал	1 391 793 681,93 грн
Засновники	- ТОВ «КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ «АЛЬФА ЕССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ» (10%) - Страшенко Ольга Володимирівна (12.5%) - Казиміренко Костянтин Васильович (5%) - Альошин Віктор Геннадійович (60%) Страшенко Віталій Володимирович (12.5%)

Продовження табл. 2.1

Види діяльності	- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
-----------------	--

(КВЕД)	- 33.12 Ремонт і техобслуговування машин промислового призначення - 33.14 Ремонт електричного устаткування - 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування - 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспорту - 45.32 Роздрібна торгівля автозапчастинами - 49.41 Вантажний автомобільний транспорт - 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту - 58.29 Видання іншого програмного забезпечення - 68.20 Надання в оренду нерухомого майна
--------	--

ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» – провідна українська компанія, що спеціалізується на дистрибуції запасних частин для легкових автомобілів іноземного виробництва. Заснована у 2000 році, компанія є членом міжнародної торгово-закупівельної групи Autodistribution International через участь у групі компаній AD Україна

Компанія є офіційним дистриб'ютором понад 90 провідних виробників запасних частин, що гарантує високу якість продукції та конкурентні ціни для клієнтів. Філіальна мережа «ЕСО-Автотехнікс» охоплює всю територію України, забезпечуючи ефективну логістику та обслуговування клієнтів. Маючи склади та торгові команди по всій території країни, вона активно співпрацює з більшістю професіоналів у сфері обслуговування автомобілів та продажу запасних частин. Досвідчена команда продукт-менеджерів та фахівців з маркетингу щоденно працює над просуванням і популяризацією брендів своїх постачальників. Компанія орієнтована на довгострокову та взаємовигідну співпрацю і шукає постачальників, які можуть гарантувати високу якість продукції, підтримувати високий рівень сервісу та забезпечити привабливість для ведення бізнесу.

ТОВ «Есо-Автотехнікс» постійно працює над розширенням асортименту, має контракти з надійними постачальниками, серед яких світові лідери у виробництві автокомпонентів. Широка мережа складів по всій Україні та сучасна система управління запасами дозволяють забезпечувати високу доступність товару.

Завдяки великій команді професіоналів, компанія активно розвиває корпоративну культуру, спрямовану на професійне зростання та розвиток

співробітників. Компанія регулярно відкриває вакансії, пропонуючи конкурентні умови праці та можливості для кар'єрного росту.

Компанія співпрацює лише з постачальниками, які гарантують високу якість своєї продукції, та домовляється про найкращі умови, щоб надавати вигідні ціни своїм клієнтам. Завдяки сучасному онлайн-порталу, клієнти мають можливість швидко і зручно підбирати необхідні товари, а також отримувати доступ до додаткових функцій для ефективного ведення бізнесу. Власний парк з понад 300 автомобілів забезпечує оперативну доставку по всій території країни. Для підвищення кваліфікації співробітників та партнерів компанія має власні навчальні класи та можливість залучати до навчання фахівців від світових лідерів у галузі виробництва автозапчастин

Компанія має автозапчастини до великої кількості брендів автомобілей (Додаток А).

ТОВ «Есо-Автотехнікс» спеціалізується на постачанні автозапчастин та комплектуючих для автомобільних сервісів і торгових організацій. Компанія має широкий асортимент автозапчастин, таких як фільтри, масла, автохімія, інструменти для ремонту, деталі рульового управління, паливної системи, гальмівної системи, підвіски, трансмісії та двигунів. Компанія також пропонує деталі для системи охолодження та обігріву, а також спеціалізоване обладнання для діагностики та ремонту

Основними клієнтами є автосервіси, які обслуговують автомобілі різних марок, а також торгові організації, які продають автозапчастини та супутні товари. Компанія надає своїм партнерам вигідні умови співпраці, зокрема, через програми лояльності та спеціальні пропозиції

Для автосервісів компанія пропонує:

- широкий асортимент деталей різних цінових категорій з оперативною доставкою;
- зручний онлайн-каталог для підбору деталей;
- гарантію на всі придбані товари;
- маркетингову підтримку та програму лояльності;
- спеціальні умови для забезпечення сервісу необхідним обладнанням;

- регулярні тренінги та семінари від світових виробників авто компонентів;
- діагностичні програми та обладнання

Для торгових організацій компанія пропонує:

- великий вибір товарів різних цінових категорій, але завжди високої якості;
- оперативну доставку з регіональних і центральних складів;
- можливість роботи із замовленнями в режимі онлайн;
- маркетингову підтримку та програму лояльності;
- консультації та допомогу торгового персоналу

Компанія надає своїм клієнтам можливість зручного підбору товарів через онлайн-каталог. ТОВ «Есо-Автотехнікс» також працює над маркетинговою підтримкою своїх клієнтів, забезпечує їх інформацією про нові продукти та акційні пропозиції. Вигляд основної сторінки офіційного сайту ТОВ «ЕсоАвтотехнікс» наведений у Додатку Б.

Асортимент товарів ТОВ «Есо-Автотехнікс» поданий у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Асортимент товарів ТОВ «Есо-Автотехнікс»

Категорія товару	Опис
Автомобільні інструменти	Різноманітні інструменти для ремонту та обслуговування автомобілів
Обладнання та інструменти	Професійне обладнання для ремонту, діагностики та обслуговування
Фільтри	Повітряні, масляні, паливні фільтри для різних марок авто
Масла та автохімія	Масла для двигунів, трансмісії, автохімія для догляду за автомобілем
Деталі рульового управління	Запчастини для системи керування автомобілем
Деталі паливної системи та запалення	Компоненти паливної системи та системи запалення
Системи охолодження та обігріву	Деталі та компоненти систем охолодження та обігріву автомобіля

Продовження табл. 2.2

Деталі гальмівної системи	Запчастини для гальмівної системи
Деталі системи зчеплення та	Компоненти для системи зчеплення та трансмісії

трансмисії	
Навісне обладнання та деталі приводу	Запчастини для приводу та навісного обладнання
Деталі двигуна	Запчастини для ремонту та обслуговування двигунів
Деталі підвіски	Частини підвіски для покращення комфорту та безпеки автомобіля

Асортимент ТОВ «Есо-Автотехнікс» є прикладом успішно реалізованої горизонтальної диверсифікації в межах галузі, що сприяє зростанню ринкової частки, зміцненню конкурентних позицій та зменшенню ризиків, пов'язаних із вузькою спеціалізацією. Така диверсифікована структура асортименту дозволяє підприємству адаптуватися до коливань попиту та зміцнювати зв'язки з клієнтами, пропонуючи повний комплекс товарів для автомобільного сервісу.

Система управління в ТОВ «Есо-Автотехнікс» є однією з основних складових успіху компанії. Вона побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне функціонування всіх відділів, високий рівень взаємодії між підрозділами і постійну адаптацію до змін на ринку.

Структура компанії чітко визначена, і кожен працівник має свою визначену роль. Організаційна структура ТОВ «Есо-Автотехнікс» наведена на рис. 2.1.

На вищому керівному рівні (Генеральний директор, комерційний директор) ухвалюються стратегічні рішення щодо напрямків діяльності, розвитку компанії, а також управління взаємодією з основними партнерами. Керівники основних напрямків відповідають за ключові напрямки компанії, такі як логістика, маркетинг, продажі, постачання і закупівлі, а також фінансове управління. Середній рівень управління – фахівці, які координують роботу на конкретних ділянках бізнесу (продажі, маркетинг, логістика, взаємодія з клієнтами і постачальниками). Вони є ключовими для забезпечення ефективної роботи компанії. Операційний рівень – співробітники, які відповідають за щоденну діяльність компанії, виконують операційні функції, такі як продаж, консультації, управління складом і доставки товарів.



Рис. 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Есо-Автотехнікс»

У табл. 2.3 наведено опис обов'язків кожного працівника на різних рівнях організаційної структури ТОВ «Есо-Автотехнікс».

Таблиця 2.3 – Опис обов'язків працівників ТОВ «Есо-Автотехнікс»

Посада	Обов'язки
1	2
Генеральний директор	Визначає стратегію компанії, загальний контроль за діяльністю, фінансові потоки, представлення компанії на зовнішніх заходах, розробка стратегій розвитку.
Комерційний директор	Розробляє стратегію продажів, керує торговими командами, визначає маркетингові стратегії, взаємодіє з партнерами та постачальниками.
Директор з логістики	Організовує доставку товарів, управління складськими запасами, оптимізація транспортування, взаємодія з логістичними компаніями, контроль витрат.
Директор з маркетингу та продажів	Розробляє маркетингові стратегії, організовує рекламні кампанії, контролює результати роботи торгових команд, аналізує конкурентне середовище.
Директор з постачання та закупівель	Організовує закупівлю товарів, веде переговори з постачальниками, контролює якість і терміни поставок, забезпечує асортимент та управління запасами.

Технічний спеціаліст	Проводить технічне обслуговування та налаштування продукції, дає консультації, навчає клієнтів та співробітників щодо використання товарів.
Директор з фінансів та бухгалтерії	Ведення фінансового обліку, контроль за витратами, складання звітності, підготовка фінансових звітів для керівництва та аудиторів.
Менеджер відділу продажів	Керує процесом продажу, залучає нових клієнтів, консультує по виборі продукції, виконує план продажів, веде звітність по обсягу продажів.
Менеджер по роботі з клієнтами	Забезпечує обслуговування клієнтів, обробляє замовлення, координує доставку, збирає відгуки, підтримує відносини з клієнтами.
Менеджер по логістиці	Координує доставку товарів, організовує роботу складів, оптимізує маршрути та терміни доставок, відповідає за витрати на транспортування.
Спеціаліст з маркетингу	Організовує рекламні кампанії, аналізує ефективність, готує контент для каналів комунікації, взаємодіє з медіа і рекламними агентствами.
Спеціаліст з постачання	Відповідає за замовлення товарів, взаємодіє з постачальниками, контролює документообіг, веде облік запасів на складах.
Логіст	Приймає замовлення, складає маршрути доставки, контролює статуси замовлень, організовує своєчасну відправку товарів, взаємодіє з транспортними компаніями.
Продавець-консультант	Консультує клієнтів по виборі товарів, допомагає у оформленні продажів, взаємодіє з іншими відділами для організації доставки.
Складський працівник	Приймає товар на склад, контролює відповідність замовленню, організовує зберігання товарів, готує товар до відправки.

Таким чином, система управління на ТОВ «Есо-Автотехнікс» має чітку структуру. Керівництво зосереджене на підтримці високих стандартів роботи, а управлінські рішення приймаються на основі аналізу ринку та потреб клієнтів. Присутність різних підрозділів, кожен з яких відповідає за конкретні напрямки діяльності, забезпечує гнучкість та швидкість реагування на зміни.

У компанії активно впроваджуються сучасні методи управління, що допомагають підвищити продуктивність та конкурентоспроможність. Одним з важливих аспектів є високий рівень комунікації між відділами. Загалом, система управління є основою стабільного розвитку та зростання компанії на ринку.

Організація діяльності ТОВ «Есо-Автотехнікс» ґрунтується на чітко визначених документах, які регламентують всі аспекти її роботи. Одним із основних документів є Статут компанії. Статут - це ключовий документ, який встановлює правові основи функціонування підприємства. Він визначає права і обов'язки учасників, внутрішню організаційну структуру, механізм прийняття рішень, порядок управління та ведення фінансової діяльності. Статут служить правовою основою для взаємодії з партнерами, постачальниками та замовниками, а також регулює внутрішню діяльність компанії

Також важливими є документи, які компанія використовує для виконання законодавчих вимог, зокрема, закони України, що стосуються підприємницької діяльності. ТОВ «Есо-Автотехнікс» працює згідно з Податковим кодексом України [19], який регулює питання оподаткування, обов'язки щодо звітності та подання декларацій. Компанія дотримується законодавства про працю та охорону праці, забезпечує відповідність всіх внутрішніх процесів до вимог безпеки та захисту прав співробітників.

Кожен підрозділ компанії працює за внутрішніми регламентами та стандартами, розробленими відповідно до потреб і специфіки діяльності. Відділи працюють за внутрішніми інструкціями. Усі ці інструкції базуються на вимогах Статуту компанії та чинному законодавстві. Також компанія використовує систему управління якістю.

У таблиці 2.4 проаналізовано організацію діяльності ТОВ «ЕсоАвтотехнікс».

Таблиця 2.4 – Ключові організаційні характеристики діяльності ТОВ «Есо-Автотехнікс»

Аспект діяльності	Опис
Основна діяльність	Постачання автозапчастин та супутніх товарів для автомобільних сервісів і торгових організацій.
Складські потужності	Широка мережа складів по всій Україні, включаючи центральний та регіональні склади.
Кількість працівників	Більше 500 співробітників по всій Україні.
Власний автопарк	Понад 300 автомобілів для забезпечення оперативної доставки продукції по всій країні.

Продовження табл. 2.4

Ключові постачальники	Провідні міжнародні бренди, лідери в автомобільній індустрії.
Типи продукції	Автозапчастини для легкових і вантажних автомобілів, інструменти, масла, автохімія, фільтри.
Основні клієнти	Автосервіси, торгові організації, кінцеві споживачі.
Маркетингова підтримка	Програми лояльності, консультації, акційні пропозиції.
Онлайн-платформа	Сучасний онлайн-каталог для підбору та замовлення товарів.
Логістика	Система доставки, яка забезпечує швидке виконання замовлень.
Підтримка клієнтів	Консультації через гарячу лінію, спеціалісти по підборі запчастин, підтримка через чат на сайті.
Навчання і тренінги	Регулярні семінари та тренінги для клієнтів і партнерів щодо використання та встановлення продукції.
Система управління запасами	Використання сучасних технологій для управління складськими запасами та їх обробки.
Інновації та технології	Використання новітніх інструментів для точного підбору автозапчастин і підтримки клієнтів.
Партнерські програми	Спеціальні умови для партнерів: знижки, маркетингова підтримка, індивідуальний підхід.
Інтернет-магазин	Доступ до інтернет-магазину, який надає можливість замовляти продукцію та отримувати знижки.

Отже, організація діяльності ТОВ «Есо-Автотехнікс» побудована на чітких внутрішніх процесах та ефективному управлінні. Всі відділи компанії тісно співпрацюють. Компанія активно впроваджує сучасні інформаційні технології для оптимізації процесів та забезпечення зручності взаємодії з клієнтами. Загалом, ефективна організація діяльності дозволяє ТОВ «Есо-Автотехнікс» підтримувати високі стандарти якості та задоволення потреб споживачів.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «ЕсоАвтотехнікс» успішно реалізує горизонтальну диверсифікацію в межах автомобільної галузі. Компанія не обмежується лише постачанням автозапчастин, а також активно розширює товарний асортимент за рахунок автохімії, фільтрів, інструментів, обладнання для діагностики, а також послуг з

логістики, обслуговування і консультування клієнтів. Це дозволяє підприємству охоплювати більшу частину потреб автомобільних сервісів і торгових організацій, забезпечуючи комплексне обслуговування, що підвищує лояльність клієнтів і зменшує залежність від окремих товарних груп.

Такий підхід до диверсифікації зміцнює конкурентні позиції компанії на ринку та дозволяє швидко адаптуватися до змін у споживчому попиті. Впровадження сучасних ІТ-рішень, систем управління запасами, онлайнплатформ та програм лояльності демонструє прагнення до інновацій і стабільного зростання. Організаційна структура компанії сприяє ефективній реалізації стратегії диверсифікації, оскільки охоплює всі ключові функціональні напрямки – від логістики до маркетингу – що забезпечує гнучкість управління, оперативність у прийнятті рішень та високу якість обслуговування клієнтів.

2.2. Аналіз ефективності операційної діяльності й фінансового стану ТОВ «Еко-Автотехнікс»

У сучасних умовах динамічного ринку та зростаючої конкуренції аналіз ефективності операційної діяльності й фінансового стану підприємства є ключовим елементом оцінки його стійкості та потенціалу до зростання. Для компаній, які функціонують у сфері торгівлі автозапчастинами, таких як ТОВ «Еко-Автотехнікс», особливо важливою є здатність підтримувати стабільну прибутковість, оперативність постачань і якість обслуговування клієнтів за умов зростання витрат, коливань валютних курсів і змін у споживчих вподобаннях.

Ефективність діяльності компанії завжди є результатом злагодженої роботи кожного підрозділу та стратегічного підходу до розвитку. Вона проявляється не лише в економічних показниках, а й у здатності адаптуватися до змінюваних умов ринку, вмінні швидко реагувати на нові виклики та використовувати інновації. Успішна компанія завжди має чітке розуміння своїх сильних сторін і вчасно коригує свою діяльність, щоб зберегти лідерство у своїй сфері.

Одним із важливих аспектів ефективності є оптимізація внутрішніх процесів. Компанія, яка працює над удосконаленням своїх бізнес-процесів, досягає більшої швидкості в обслуговуванні клієнтів, знижує витрати та

покращує якість своїх послуг чи товарів. Важливою складовою є також мотивація персоналу, адже висококваліфіковані та мотивовані працівники можуть значно підвищити результативність роботи. Ефективні комунікації з зовнішніми партнерами дозволяють компанії отримувати доступ до нових ресурсів, технологій і можливостей для розширення свого бізнесу.

Фінансові показники є важливими індикаторами ефективності, але вони не єдині. Важливо враховувати також інші аспекти, такі як інноваційність, здатність до навчання та постійного вдосконалення. Компанія, яка здатна надавати якісні продукти та послуги, підтримувати взаємодію з клієнтами та реагувати на їх потреби, має всі шанси бути успішною в довгостроковій перспективі.

Ефективність компанії можна вимірювати не лише в термінах прибутку, а й у здатності зберігати високу репутацію, залучати нових клієнтів та покращувати якість обслуговування. У результаті, ефективність діяльності компанії стає запорукою її конкурентоспроможності та розвитку.

У ході дослідження проаналізовано ефективність діяльності ТОВ «ЕсоАвтотехнікс», а саме його участь у тендерах (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Участь ТОВ «Есо-Автотехнікс» у тендерах та обсяг продажів за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Участь у тендерах, кількість	10	6	14	11
Обсяг продажів, грн	698 979	318 163	2 172 986	1 126 061

Обсяг продажів ТОВ «Есо-Автотехнікс» демонструє помітний ріст протягом останніх років. У 2025 році продажі склали 386 251 грн, зафіксовано збільшення у порівнянні з попереднім роком. У 2024 році обсяг продажів досяг 1 126 061 грн. Найбільший показник продажів був зафіксований у 2023 році, коли сума продажів перевищила 2 мільйони гривень - 2 172 986 грн. У 2022 та 2021 роках обсяг продажів залишався значно меншим, але все ж відзначав стабільне покращення, порівняно з попередніми роками. Щодо участі в тендерах, у 2025 році компанія вже активно брала участь у 54 тендерах.

Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності

підприємства за 2022–2024 роки дозволить оцінити ефективність його функціонування, виявити тенденції розвитку та визначити напрями подальшого вдосконалення.

У таблиці 2.6 наведено ключові фінансово-економічні індикатори, зокрема: дохід (виручка від реалізації продукції), середньорічний виробіток на одного працівника, фондвіддача основних засобів, витрати на 1 гривню реалізованої продукції, а також коефіцієнт оборотності обігових коштів.

Таблиця 2.6 – Основні показники ефективності діяльності
ТОВ «Есо-Автотехнікс»

Показники	Рік			Динаміка за 2022-2024 рр.	
	2022	2023	2024	Абсолютна	Темп приросту %
1. Чистий дохід, млн. грн.	5435,4	8339,9	9 677,6	4242,2	78
2. Середньооблікова чисельність, осіб	1334	1 306	1 265	–69	–5,2
3. Середньорічна вартість основних засобів, млн. Грн.	542,5	408,4	434,0	-108,5	–20,0
4. Повна собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	978,4	1084,2	1 161,3	182,9	18,7
5. Прибуток від реалізації продукції, млн. грн.	4457	7255,7	8516,3	4059,3	91,1
6. Прибуток від господарської діяльності, млн. грн.	1081,6	1659,6	1925,8	844,2	78,0
7. Середньорічний виробіток продукції на одного працівника	4074,5	6385,8	7650,3	3578,8	87,8
8. Фондовіддача основних засобів	10019,2	20420,9	22298,6	12909,4	128,8
9. Витрати на одну грн реалізованої продукції	0,18	0,13	0,12	-0,06	-33,3
10. Рентабельність продажів %	82,0	86,9	88,0	6,0	7,3

У результаті аналізу у таблиці 2.6 виявлено позитивну динаміку розвитку підприємства. Дохід (виручка від реалізації продукції) у 2023 році зріс на 53,44% порівняно з 2022 роком, а в 2024 – ще на 16,04%. Суттєво підвищився середньорічний виробіток на одного працівника: за два роки він збільшився майже вдвічі. Фондовіддача також демонструє позитивну динаміку: її зростання у 2023 році на 103,72% свідчить про більш ефективне використання основних засобів, хоча темпи зростання в 2024 році дещо сповільнились. Зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції впродовж аналізованого періоду (на 24,48% у 2023 році та ще на 7,06% у 2024) свідчить про підвищення економічної ефективності виробництва. Коефіцієнт оборотності обігових коштів покращився у 2023 році, але незначно знизився в 2024.

Загалом результати свідчать про позитивні зрушення у фінансовоекономічному стані підприємства, зростання ефективності використання ресурсів та підвищення продуктивності.

На рис. 2.2-2.6 наведена графічна інтерпретація динаміки розрахованих показників.

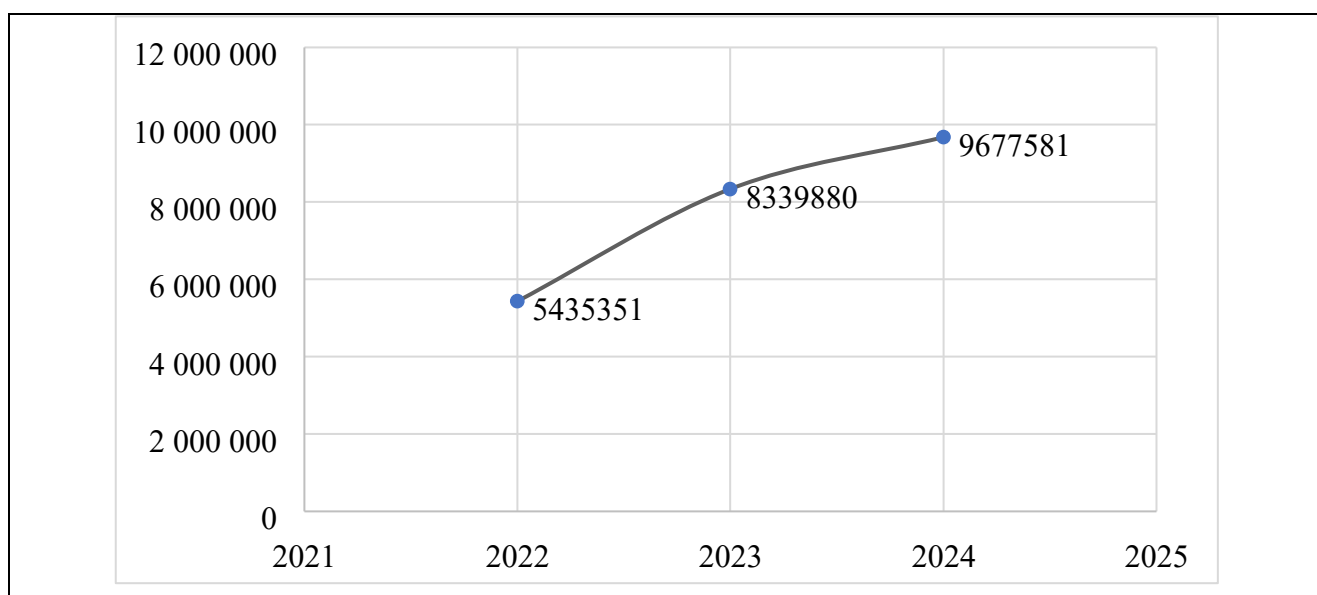


Рис. 2.2 – Дохід (виручка від реалізації продукції) ТОВ «Есо-Автотехнікс» протягом 2022-2024 рр., тис. грн.

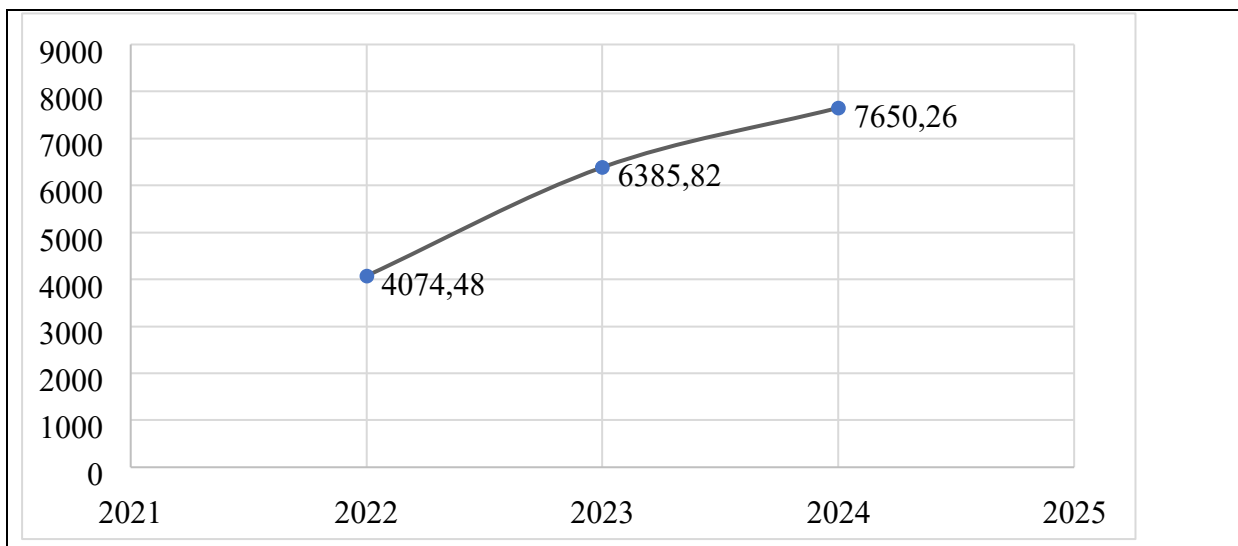


Рис. 2.3 – Середньорічний виробіток реалізованої продукції на 1 працівника за 2022-2024 рр., тис. грн.

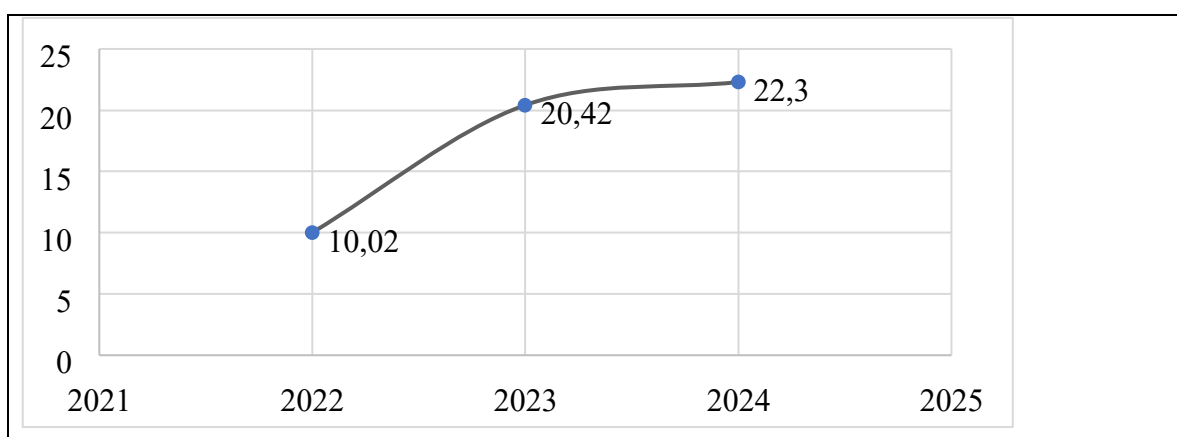


Рис. 2.4 – Фондовіддача основних засобів у ТОВ «Есо-Автотехнікс» за 2022-2024 рр., тис. грн.

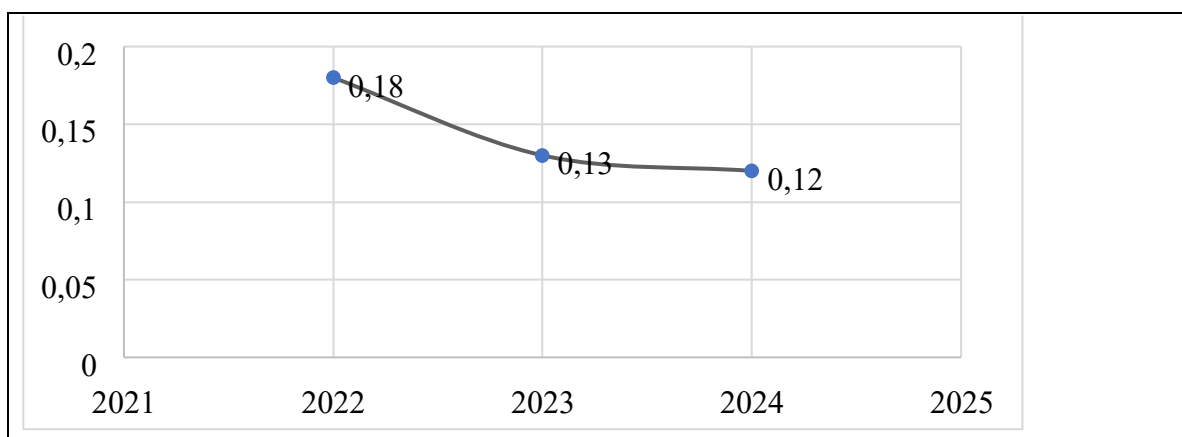


Рис. 2.5 – Витрати на 1 грн реалізованої продукції з а 2022-2024 рр., тис. грн.

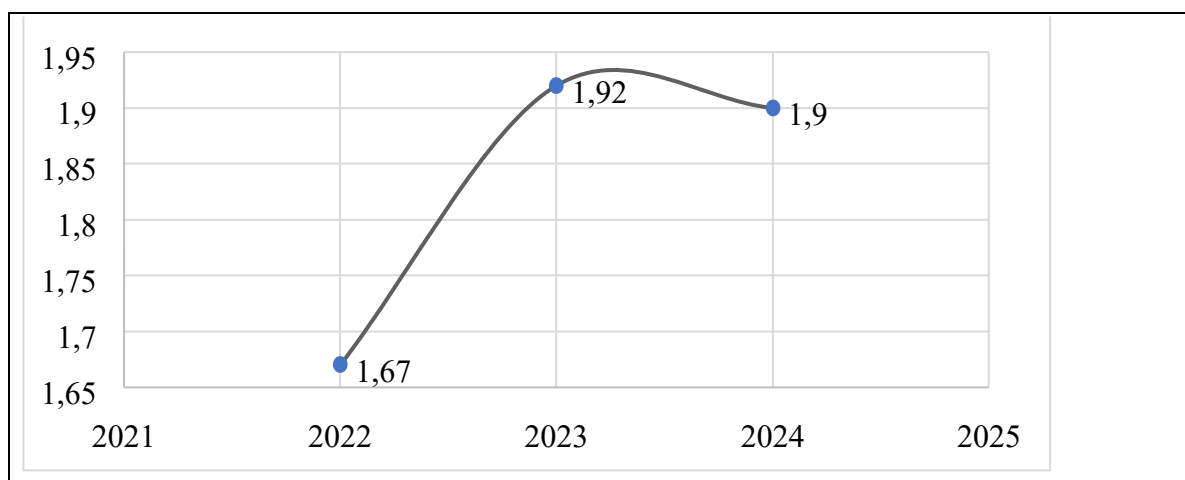


Рис. 2.6 – Коефіцієнт оборотності обігових коштів у ТОВ «Еко-Автотехнікс» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Для оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс» було розраховано ключові фінансові показники. Першим із них є **рентабельність**, що відображає, яку частку чистого прибутку формує кожна гривня доходу. Другим показником є **коефіцієнт заборгованості до активів**, який демонструє частку активів, профінансованих за рахунок позикового капіталу, та характеризує фінансову стійкість підприємства. Додатково визначено **поточний коефіцієнт ліквідності**, що показує здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання.

Щоб наочно відобразити динаміку зазначених індикаторів, результати розрахунків представлені у вигляді двох графіків:

рис. 2.7 – «Динаміка рентабельності та боргового навантаження ТОВ «Еко-Автотехнікс» у 2020-2024 рр.»;

рис. 2.8 – «Динаміка поточного коефіцієнта ліквідності ТОВ «Еко-Автотехнікс» у 2020-2024 рр.».

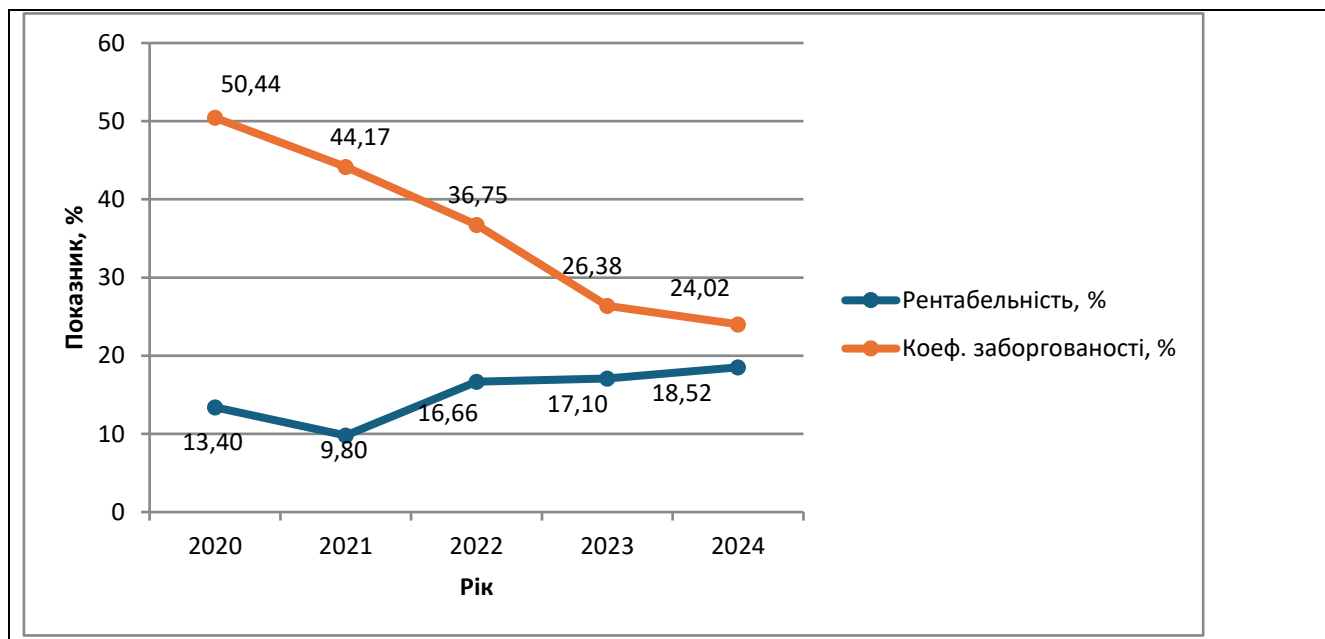


Рис. 2.7 – Динаміка рентабельності та боргового навантаження тов “Еко-автотехнікс” 2020-2024

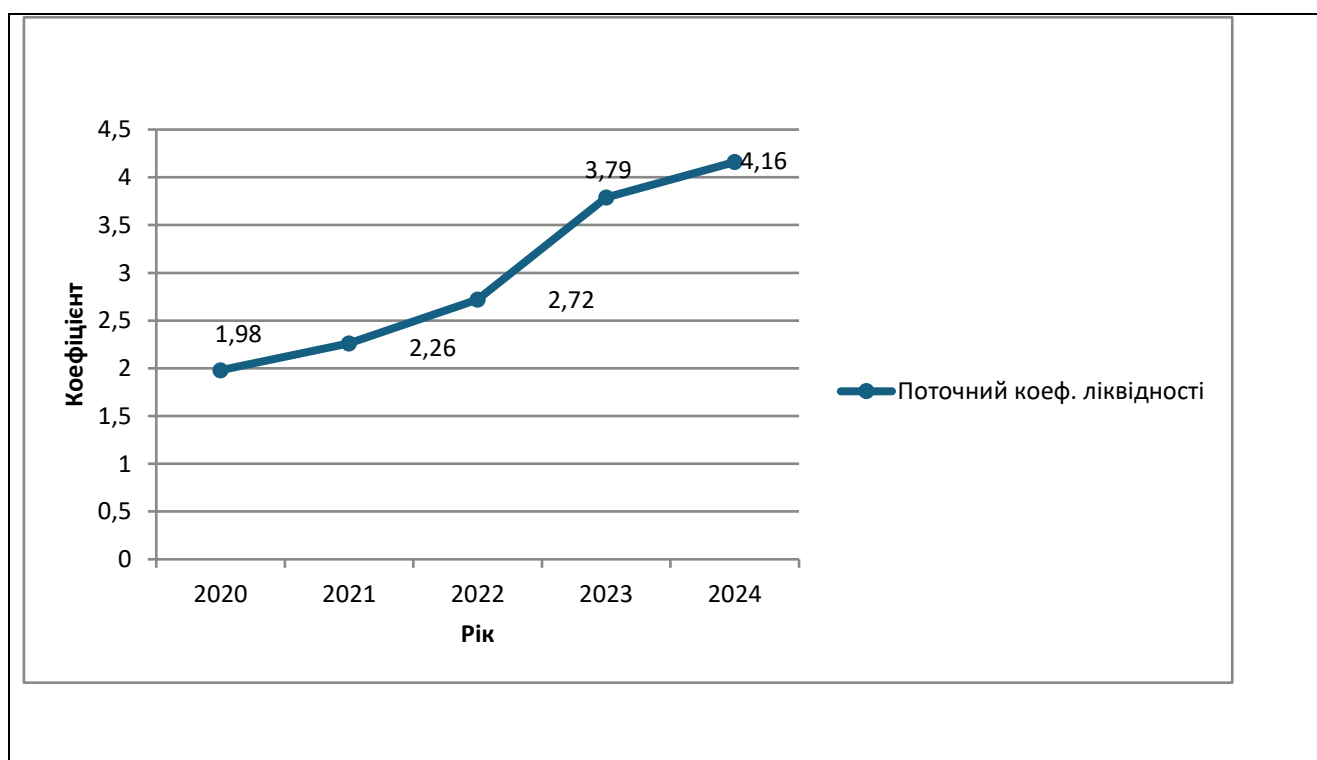


Рис. 2.8 – Динаміка поточного коефіцієнта ліквідності (2020–2024)

Рентабельність показує, як ефективно компанія генерує прибуток від своїх доходів. У 2024 році цей показник склав 18,52%, що є найвищим за останні роки. Компанія ефективно управляє витратами та спостерігається зростання прибутковості. У 2020 році цей показник був нижчим (13,40%), що свідчить про труднощі в умовах пандемії, проте в наступні роки прибутковість зросла.

Коефіцієнт заборгованості до активів відображає частку активів, яка фінансується за рахунок боргу. У 2024 році цей коефіцієнт становив 24,02%, у той час як у 2020 році компанія мала значно вищий коефіцієнт (50,44%).

Поточний коефіцієнт ліквідності відображає здатність компанії покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок своїх поточних активів. У 2024 році поточний коефіцієнт досяг значення 4,16, а у 2020 році цей коефіцієнт був на рівні 1,98.

Загалом, показники за останні роки свідчать про стабільне поліпшення фінансового стану компанії ТОВ «Есо-Автотехнікс», зокрема, про покращення рентабельності, зниження боргового навантаження і зростання ліквідності.

Компанія продовжує вдосконалювати свої операційні процеси, підтримує високий рівень обслуговування клієнтів і задоволення їх потреб. Активна участь у тендерах підтверджує наявність в компанії висококваліфікованих фахівців і здатність досягати успіху в різних сегментах ринку. Загалом, ТОВ «ЕсоАвтотехнікс» продовжує демонструвати ефективність у своїй діяльності, хоча і є можливості для подальшого розвитку та оптимізації.

У табл. 2.8 наведені фінансові показники ТОВ «Есо-Автотехнікс» за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.8 – Фінансові показники ТОВ «Есо-Автотехнікс»
за 2020-2024 рр., млн. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	4 713, 054	5 758, 420	5 462, 104	8 339, 88	9 677, 581
Чистий прибуток	631, 669	564, 107	910, 002	1 425, 756	1 792, 326
Активи	2 733, 546	3 352, 966	4 261, 657	5 478, 326	6 466, 018
Зобов'язання	1 378, 787	1 481, 023	1 565, 963	1 445, 055	1 553, 333

Фінансові показники ТОВ «Есо-Автотехнікс» за останні п'ять років

демонструють позитивну динаміку зростання, що свідчить про стабільний розвиток і покращення результатів діяльності компанії. Дохід компанії з 2020 по 2024 роки зростав. Зокрема, у 2024 році дохід компанії становив 9, 677 млн. грн, що є значним покращенням порівняно з 2020 роком. Чистий прибуток також показує позитивну динаміку, збільшившись з 631 тис. грн у 2020 році до 1, 792 млн. грн у 2024 році. Компанія не тільки збільшила обсяг продажів, але й покращила свою рентабельність.

Активи ТОВ «Есо-Автотехнікс» також демонструють стабільне зростання, з 2, 733 млн. грн у 2020 році до 6, 466 млн. грн у 2024 році. Зобов'язання компанії, хоча й зросли протягом останніх років, не перевищують темпів зростання доходів та активів. У 2024 році зобов'язання становили 1 553, млн. грн, що є трохи вищим за попередні роки, але все ж на прийнятному рівні.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Есо-Автотехнікс» показує, що компанія має стабільний фінансовий розвиток, з позитивною динамікою доходів та прибутку. За останні роки спостерігається зростання доходу, що є хорошим показником ефективності діяльності компанії. Чистий прибуток також збільшується, що свідчить про вміння компанії ефективно контролювати витрати та оптимізувати свою діяльність. Водночас, хоча компанія досягла високих результатів, варто звернути увагу на структуру активів та зобов'язань, оскільки зростання активів супроводжується і збільшенням зобов'язань.

Наявність значної частки зобов'язань свідчить про необхідність більш ретельного управління фінансами та зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Водночас активи компанії демонструють стабільний ріст. Компанія продовжує ефективно використовувати свої ресурси, що видно з показників рентабельності.

Фінансовий стан підприємства можна вважати стабільним, однак є можливості для вдосконалення фінансових процесів, таких як зниження фінансових ризиків і оптимізація боргового навантаження. Компанії варто звернути увагу на поліпшення структурної гнучкості її активів та зобов'язань для зниження витрат на обслуговування боргів. Загалом, фінансовий стан ТОВ «ЕсоАвтотехнікс» є позитивним, але для досягнення більш високих результатів необхідно продовжувати покращувати фінансову стійкість і зменшувати

потенційні ризики.

У табл. 2.9 наведені показники фінансової стійкості ТОВ «ЕсоАвтотехнікс».

Таблиця 2.9 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Есо-Автотехнікс»

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,63	0,73	0,76
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,58	0,36	0,32
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	2,91	3,56	3,56

За результатами аналізу фінансових показників підприємства спостерігається покращення його фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії зріс з 0,63 у 2022 році до 0,76 у 2024. Одночасно коефіцієнт фінансового левериджу зменшився з 0,58 до 0,32. Така тенденція є позитивною, оскільки свідчить про зменшення боргового навантаження. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами також продемонстрував зростання у 2023 році до 3,56 і зберіг це значення у 2024. Підприємство має достатній запас фінансової незалежності.

Показники ліквідності ТОВ «Есо-Автотехнікс» наведені у табл. 2.10. Графічна інтерпретація розрахованих показників ліквідності наведена на рис. 2.7.

Таблиця 2.10 – Показники ліквідності ТОВ «Есо-Автотехнікс»

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,19	3,01	3,28
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,81	1,15	0,76
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,59	0,77	0,53

Аналіз показників ліквідності підприємства свідчить про загалом стабільну, але неоднозначну динаміку платоспроможності. Коефіцієнт поточної ліквідності має стійку тенденцію до зростання: з 2,19 у 2022 році до 3,28 у 2024 році. Разом із тим, коефіцієнт швидкої ліквідності зріс у 2023 році до 1,15, але у 2024 році знизився до 0,76. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також демонструє спад у 2024 році - з 0,77 до 0,53, а це вказує на зменшення найбільш ліквідних

активів (грошових коштів та їх еквівалентів). Попри це, всі коефіцієнти залишаються в межах допустимих значень. Підприємство має резерви ліквідності, але необхідно контролювати рівень високоліквідних активів. Рекомендовано оптимізувати структуру оборотних активів з метою забезпечення кращого балансу між ліквідністю і прибутковістю.

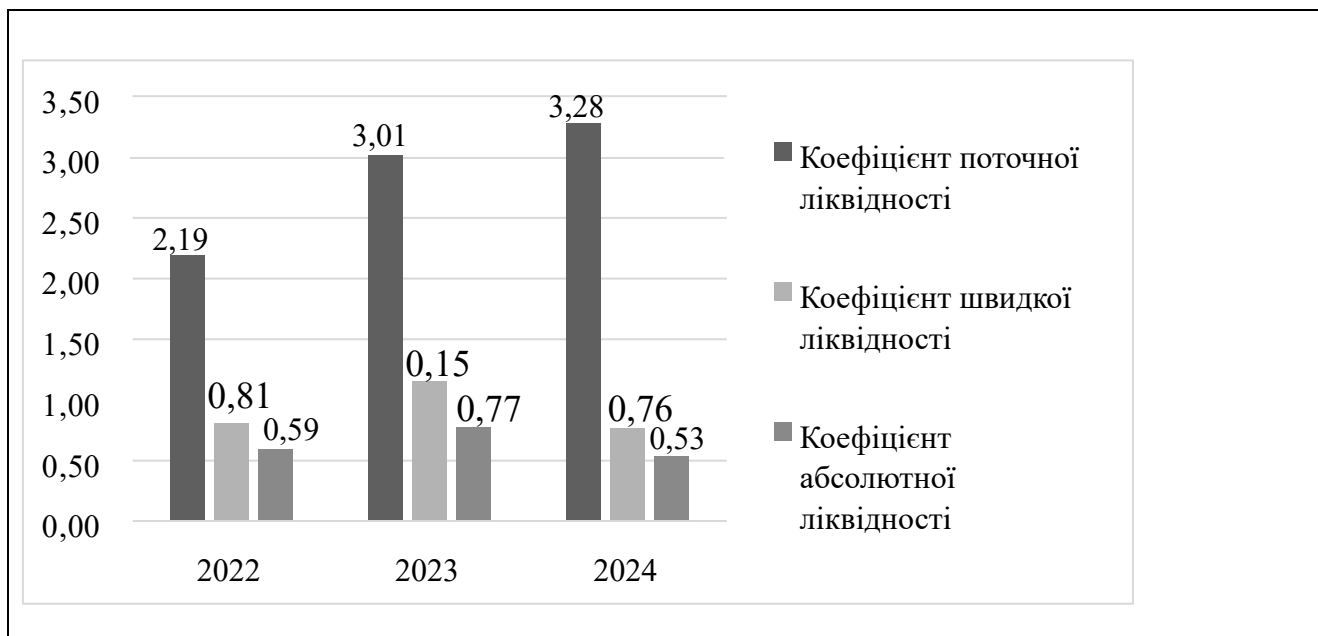


Рис. 2.7 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Есо-Автотехнікс» за 2022-2024 рр.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «ЕсоАвтотехнікс» демонструє високий рівень ефективності операційної діяльності та стабільне фінансове зростання. Показники виручки, середньорічного виробітку, фондівіддачі та зниження витрат на одиницю продукції свідчать про послідовне вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Активна участь у тендерах та зростання обсягів продажів упродовж 2021–2025 рр. підтверджують конкурентоспроможність компанії та її здатність до масштабування діяльності на ринку. Підвищення продуктивності праці, ефективне використання основних засобів та зменшення витрат сприяють зростанню прибутковості підприємства, що відображається в покращенні рентабельності.

У фінансовому аспекті компанія демонструє позитивну динаміку за ключовими показниками: рентабельність, коефіцієнт автономії, зниження боргового навантаження та зростання ліквідності. Підприємство поступово

знижує фінансові ризики, зменшуючи залежність від зовнішніх джерел фінансування, водночас нарощуючи активи. Незначне зниження високоліквідних активів у 2024 році не є критичним, однак потребує уваги в контексті управління грошовими потоками. Загалом ТОВ «Еко-Автотехнікс» характеризується стійким фінансовим станом, ефективною операційною діяльністю та значним потенціалом для подальшого розвитку й укріплення ринкових позицій.

2.3. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс»

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, і визначити стратегічні напрями його розвитку.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ТОВ «Еко-Автотехнікс»

Категорія	Фактори
S (Strengths) – Сильні сторони	широкий асортимент автозапчастин та послуг для автосервісів і торговельних компаній; розгалужена логістична мережа та власний автопарк; співпраця з понад 90 провідними постачальниками; високий рівень рентабельності, зростання прибутку і фінансова стабільність; сучасний онлайн-каталог і автоматизація частини бізнес-процесів
W (Weaknesses) – Слабкі сторони	низька ефективність внутрішніх комунікацій між відділами; недостатній рівень мотивації персоналу та нестача навчання; часткова відсутність автоматизації процесів і застаріле обладнання на складах; низька узгодженість між маркетингом і відділом продажів; зниження абсолютної ліквідності у 2024 році
O (Opportunities) – Можливості	впровадження ERP-систем для повної автоматизації бізнес-процесів; оновлення технічної бази складів і логістичних процесів; залучення до участі у держтендерах та розширення на ринки електромобілів; інвестування в інноваційні продукти, розширення навчальних програм для персоналу
T (Threats) – Загрози	погіршення логістики через зовнішні ризики (війна, криза); посилення конкуренції з боку онлайн-гравців і глобальних дистриб'юторів; волатильність валютних курсів та зміни в податковому законодавстві падіння рівня задоволеності клієнтів у разі затримок або збоїв у поставках

Аналіз проблемних питань на підприємстві є етапом для виявлення слабких місць у його діяльності та розробки шляхів їх усунення. У випадку з ТОВ «Еко-Автотехнікс» проблеми не обмежується лише економічними чи фінансовими

труднощами. Проблеми можуть бути різного характеру: від організаційних аспектів до технологічних та людських факторів.

Підприємство, яке успішно працює на ринку автозапчастин, стикається з низкою викликів, що виникають через динаміку ринку та постійну зміну вимог споживачів. Однак важливо зазначити, що виявлення проблемних питань є першим кроком до поліпшення діяльності компанії. Для досягнення довгострокових результатів необхідно системно підходити до вирішення існуючих труднощів.

На кожному етапі діяльності ТОВ «Есо-Автотехнікс» можуть виникати різноманітні проблеми, пов'язані із організаційною структурою, фінансами, стратегією розвитку, а також внутрішніми процесами управління. Проблеми можуть мати різні масштаби - від поточних і незначних до таких, що можуть вплинути на загальну стабільність компанії. У зв'язку з цим важливо звертати увагу на зворотний зв'язок від клієнтів, партнерів, а також аналізувати ефективність прийнятих рішень.

Впровадження корективів у діяльність компанії вимагає постійного моніторингу всіх її підрозділів. Одним з основних викликів є балансування між стабільністю та інноваціями. Протягом останніх років, ТОВ «Есо-Автотехнікс» активно розвивається, проте для забезпечення стійкого зростання необхідно постійно працювати над усуненням потенційних проблем. Серед основних труднощів, з якими стикається компанія, є адаптація до ринкових умов та ефективне управління внутрішніми ресурсами. Ці фактори мають безпосередній вплив на ефективність підприємства та його здатність реалізовувати стратегічні цілі. Тому важливо постійно аналізувати проблеми і виробляти комплексні рішення, щоб забезпечити стабільний розвиток компанії.

У ході дослідження на ТОВ «Есо-Автотехнікс» виявлено кілька проблемних аспектів, які потребують уваги для забезпечення подальшого успіху компанії (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Основні проблемні ТОВ «Есо-Автотехнікс»
та заходи щодо їх усунення

Проблема	Опис проблеми	Заходи для вирішення
Низька ефективність внутрішніх комунікацій	Спостерігається затримка в обміні інформацією між відділами та командами, що призводить до помилок у виконанні завдань та затримок у реалізації проєктів.	Впровадити системи автоматизації для обміну даними між підрозділами, регулярно проводити внутрішні зустрічі для обговорення важливих завдань.
Недостатній рівень мотивації працівників	Зростаюче навантаження на співробітників при недостатньому стимулюванні призводить до зниження продуктивності праці та підвищеного рівня стресу.	Розробити програму мотивації, включаючи бонуси за досягнення ключових показників ефективності (KPI), забезпечити можливість кар'єрного зростання.
Застаріле обладнання на складах	Деяке обладнання на складах не відповідає сучасним вимогам, спричиняє затримки в обробці товарів та недостатню точність при виконанні замовлень.	Інвестувати в оновлення технічного парку складів, проводити регулярну перевірку та обслуговування обладнання.
Проблеми з постачанням та логістикою	Часті затримки у постачаннях запчастин через проблеми з постачальниками або логістичні помилки; призводять до неузгодженості в термінах доставки товарів.	Встановити більш тісні контакти з перевіреними постачальниками, оновити логістичні процеси та вибрати додаткових постачальників для диверсифікації ризиків.
Низький рівень автоматизації бізнес-процесів	Багато внутрішніх процесів ще не автоматизовані; призводять до зростання кількості помилок та часу, витраченого на рутинні завдання.	Впровадити сучасні ERP-системи для автоматизації основних бізнес-процесів, навчити персонал їх використанню.
Неузгодженість між маркетингом і продажами	Маркетингові кампанії не завжди відповідають реальним потребам відділу продажів.	Створити міжвідділові робочі групи для покращення комунікації між маркетинговим відділом та відділом продажу, спільно розробляти маркетингові стратегії.
Недостатня увага до навчання та розвитку персоналу	Співробітники не завжди мають достатньо навичок і знань для ефективного виконання своїх обов'язків.	Створити регулярні тренінги та навчальні програми для всіх співробітників, включаючи нові технології та стандарти роботи.
Проблеми з управлінням фінансами	Відсутність чіткої стратегії управління фінансовими потоками, призводить до проблем з ліквідністю та фінансовою стійкістю компанії.	Розробити стратегію фінансового планування та моніторингу, впровадити регулярний аудит фінансової діяльності компанії.
Забезпечення стандартів якості	Деякі поставлені запчастини не відповідають вимогам високої якості.	Посилити контроль за постачальниками, проводити регулярні перевірки якості товарів на складі та в процесі доставки.

У результаті проведеного аналізу проблемних аспектів діяльності ТОВ «Есо-Автотехнікс» можна зробити кілька важливих висновків щодо внутрішніх процесів компанії. Перш за все, відзначається низька ефективність внутрішніх

комунікацій, що призводить до затримок та помилок у роботі. Це питання можна вирішити через впровадження сучасних інструментів для обміну інформацією та обов'язкові регулярні зустрічі між відділами. Не менш важливою є проблема недостатнього рівня мотивації співробітників, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та загальний моральний клімат у колективі. Також варто звернути увагу на застаріле обладнання на складах, яке збільшує час на обробку замовлень і негативно впливає на точність виконання операцій. Оновлення технічної бази складів - це не лише інвестиція в технології, але й у майбутнє компанії.

Варто звернути увагу на недостатню автоматизацію бізнес-процесів. Що стосується проблеми з узгодженістю між відділами маркетингу і продажу, варто створити ефективний механізм співпраці між ними, щоб маркетингові кампанії максимально відповідали реальним потребам ринку і забезпечували стабільний попит на продукцію. І, звісно, без уваги до навчання персоналу не обійтися. Програми розвитку та тренінги допоможуть покращити кваліфікацію працівників і підвищити ефективність усіх процесів.

Щодо фінансових аспектів, доцільно провести більш глибокий аналіз фінансових потоків та оптимізувати витрати, щоб покращити ліквідність і забезпечити фінансову стабільність. Встановлення чіткої стратегії для управління фінансами допоможе уникнути кризових ситуацій і забезпечити безперервне зростання.

Таким чином, для ефективного розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Есо-Автотехнікс» необхідно впровадити низку змін, що охоплюють як технічні, так і управлінські аспекти діяльності компанії. Звісно, це вимагатиме значних зусиль та інвестицій, але результати того варті. Тільки через детальну і чесну оцінку поточного стану можна визначити, які заходи потрібно вжити для поліпшення ситуації. Без цього аналізу неможливо ефективно управляти ризиками і мінімізувати їх негативний вплив.

Загалом результати SWOT-аналізу ТОВ «Есо-Автотехнікс» засвідчують, що компанія має міцну основу для подальшого розвитку завдяки широкому асортименту, стабільній фінансовій позиції, ефективній логістиці та значному досвіду у сфері дистрибуції автозапчастин. Водночас виявлено низку внутрішніх

слабких сторін, зокрема низький рівень автоматизації, недостатню мотивацію персоналу, проблеми з внутрішніми комунікаціями та потребу в оновленні складів. Зовнішні виклики, пов'язані з ринковою конкуренцією, логістичними ризиками та волатильністю економічного середовища, також чинять тиск на ефективність діяльності компанії.

На основі проведеного аналізу виникає необхідність у цілеспрямованому економічному обґрунтуванні вибору нових напрямків диверсифікації господарської діяльності. Це дозволить не лише нейтралізувати виявлені загрози та усунути слабкі місця, а й максимально реалізувати наявний потенціал компанії. Рациональна диверсифікація сприятиме покращенню структури бізнесу, підвищенню прибутковості та зменшенню ризиків, що робить цей етап логічним продовженням стратегічного планування ТОВ «Есо-Автотехнікс».

ОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ НАПРЯМКІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКОАВТОТЕХНІКС»

3.1. Вибір доцільних напрямків диверсифікації господарської діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс»

Вибір доцільних напрямків диверсифікації господарської діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс» має базуватися на результатах SWOT-аналізу, особливостях ринку автозапчастин, внутрішньому потенціалі компанії та сучасних тенденціях.

Основною метою диверсифікації є зменшення ризиків, підвищення прибутковості та адаптація до мінливого зовнішнього середовища. З огляду на це, можна запропонувати кілька обґрунтованих напрямків диверсифікації (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні напрямки диверсифікації господарської діяльності
ТОВ «Еко-Автотехнікс» [розроблено автором]

Напрямок	Обґрунтування	Вид диверсифікації
1	2	3
Вихід на ринок запчастин для електромобілів	ТОВ «Еко-Автотехнікс» доцільно вийти на ринок електромобілів через: зростання попиту на електротранспорт в Україні та світі; відносну незаповненість ринку сервісного обслуговування та запчастин до електромобілів; наявність логістичної та складської інфраструктури, яку можна адаптувати.	Це приклад горизонтальної диверсифікації, що базується на суміжному сегменті автомобільного ринку.
Впровадження B2C-сервісів (роздрібна онлайнторгівля)	Вихід на роздрібного споживача через інтернет-магазин або мобільний застосунок дозволить: підвищити маржинальність; зменшити залежність від оптових партнерів; залучити нову аудиторію кінцевих споживачів.	Цей напрям можна класифікувати як концентричну диверсифікацію, що доповнює основну діяльність.
Надання послуг з технічного обслуговування та ремонту	Запуск власної мережі СТО або партнерських сервісних точок дозволить: збільшити обсяги реалізації запчастин; створити новий канал продажів і підтримки клієнтів; отримати дані про стан ринку «з перших рук».	Це вертикальна диверсифікація, що дозволяє контролювати більшу частину виробничо-збутового ланцюга.

Розширення напрямку оренди обладнання	Підприємство вже має КВЕД на надання в оренду техніки. Розширення цього напрямку через: прокат діагностичного обладнання, підйомників, спеціалізованих інструментів; обслуговування мобільних майстерень для СТО та малого бізнесу.	Цей напрям – неспрямована (конгломератна) диверсифікація, що дозволяє освоїти новий сегмент
Інвестиції у цифрові сервіси для СТО та дистриб'юторів	Розробка програмного забезпечення (ERP, CRM, інвентаризація, облік) для партнерських СТО може: зміцнити відносини з клієнтами; підвищити бар'єри для переходу до конкурентів; створити нове джерело доходу	Це приклад інноваційної диверсифікації, що базується на технологічному розвитку.

Таким чином, стратегічно обґрунтованим є комплексний підхід до диверсифікації, що охоплює як пов'язані, так і нові напрямки бізнесу. Реалізація зазначених ініціатив дозволить ТОВ «Еко-Автотехнікс» не лише зберегти конкурентні позиції, а й суттєво розширити можливості для зростання.

Ринок електромобілів в Україні демонструє стійке зростання, що створює сприятливі умови для диверсифікації діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс» у цьому напрямку (рис. 3.1).

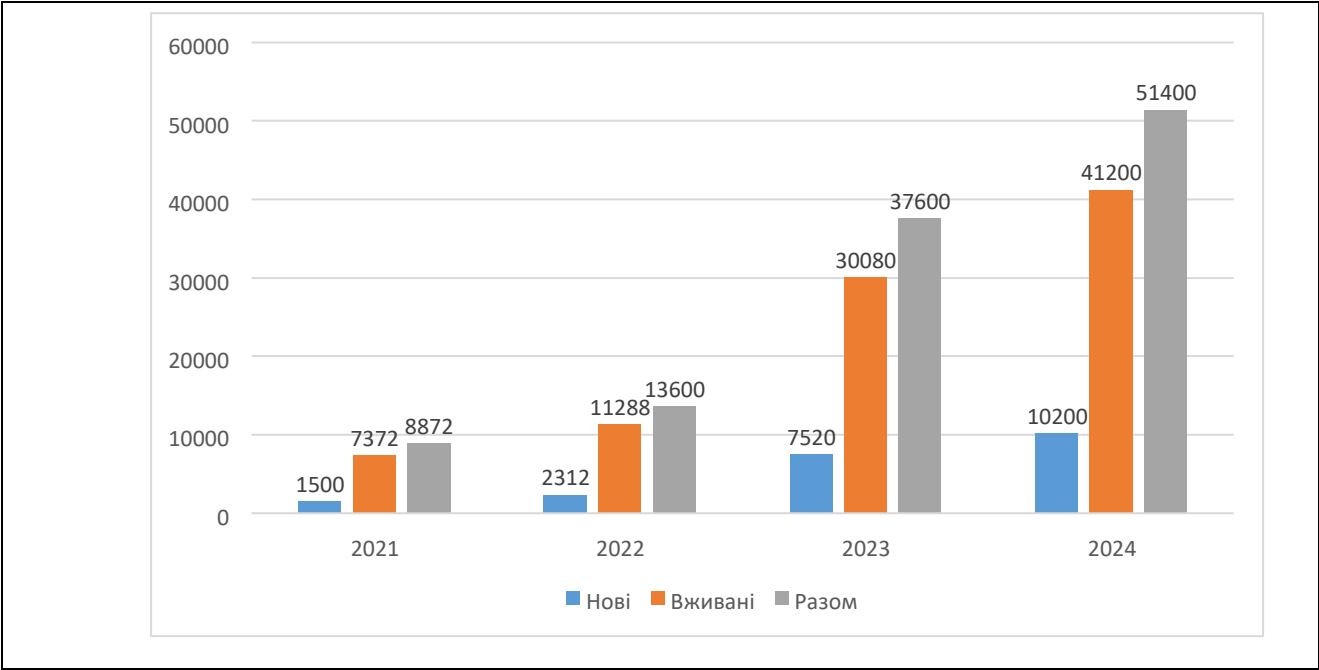


Рис. 3.1 – Динаміка показників придбання електромобілів в Україні протягом 2021-2024 рр.

У 2024 році сумарний обсяг сегмента електромобілів склав 51,4 тис. одиниць, що на 44,6% більше порівняно з 2023 роком. У першому кварталі 2025 року реалізовано 20,7 тис. електромобілів, що на 14,6% більше, ніж за аналогічний період 2024 року

Оснoву ринку складають імпортовані електромобілі з пробігом (56,6%), внутрішні перепродажі (33,4%) та нові електроавто (10%). Серед вживаних електромобілів лідирують Tesla Model Y, Nissan Leaf та Tesla Model 3. Серед нових – BYD Song Plus, Volkswagen ID.Unyx та Zeekr 001. Найбільше електромобілів зареєстровано в Києві (34 548), Львівській (18 057) та Дніпропетровській (13 421) областях [Ринок електромобілів в Україні: підсумки квітня 2025 року .

Зважаючи на позитивну динаміку розвитку ринку електромобілів в Україні, ТОВ «Еко-Автотехнікс» може розглянути можливість диверсифікації своєї діяльності у цьому напрямку, зокрема через:

- розширення асортименту запчастин та послуг для електромобілів;
- налагодження співпраці з постачальниками електрокарів та компонентів;
- інвестування в навчання персоналу щодо обслуговування електромобілів.

Наступним найбільш перспективним напрямом диверсифікації для ТОВ «Еко-Автотехнікс» є впровадження B2C-сервісів через роздрібну онлайнторгівлю:

1. Конкурентна перевага через цифрову трансформацію. Перехід до B2C-моделі дозволить компанії безпосередньо працювати з кінцевим споживачем, минаючи посередників, що дає змогу підвищити маржинальність та краще контролювати ціноутворення. В умовах розвитку e-commerce та змін у споживчій поведінці, коли покупці звикають до онлайн-формату замовлень, такий підхід є логічним та своєчасним.

2. Доповнення основної діяльності (концентрична диверсифікація). Інтернет-магазин або мобільний застосунок легко інтегрується у вже існуючу логістичну та IT-інфраструктуру компанії, дозволяючи використати наявні ресурси (склади, автопарк, системи обліку) без потреби кардинальної перебудови бізнесу. Це значно зменшує витрати на запуск нового напрямку.

3. Посилення бренду та контроль над ринковою репутацією. Власний B2C-канал дозволяє напряму взаємодіяти з клієнтами, отримувати зворотний зв'язок, впроваджувати програми лояльності, створювати бренд-контент і будувати довготривалі відносини з кінцевими споживачами. Це підвищує впізнаваність компанії і зменшує ризик втрати клієнтів на користь конкурентів.

4. Масштабованість та гнучкість. Впровадження онлайн-торгівлі дає змогу швидко тестувати нові продукти, запускати тематичні промоакції, реагувати на зміни попиту без значного збільшення операційних витрат. До того ж, онлайн-формат забезпечує охоплення всієї території України без необхідності створення нових фізичних точок продажу.

Потенційний можливий ефект від даної диверсифікації:

1. Зростання обсягів продажів на 20–25% протягом перших двох років.
2. Формування стійкої клієнтської бази в сегменті роздрібних споживачів.
3. Зміцнення ринкової позиції компанії в умовах зростання ролі цифрових каналів.

Таким чином, впровадження B2C-сервісів дозволяє максимально ефективно використати поточні сильні сторони компанії, мінімізувати ризики та забезпечити швидке повернення інвестицій у новий напрям діяльності.

На основі проведеного аналізу ринку, внутрішнього потенціалу компанії та можливих напрямів розвитку, для ТОВ «Есо-Автотехнікс» обґрунтовано доцільність диверсифікації через впровадження роздрібного B2C-сервісу у форматі онлайн-торгівлі та розвиток напрямку електромобілів. Цей напрям не лише доповнює наявну бізнес-модель, але й відкриває нові можливості для зростання, дозволяє залучити нові сегменти клієнтів, підвищити маржинальність продажів та зміцнити ринкову позицію компанії.

Однак для прийняття зваженого управлінського рішення недостатньо лише стратегічного обґрунтування – необхідна економічна оцінка очікуваної ефективності впровадження обраного напрямку. У наступному розділі буде

проведено аналіз економічної ефективності запропонованих напрямків диверсифікації діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс», зокрема – інвестиційного проєкту запуску онлайн B2C-платформи та розвитку напрямку електромобілів (окремо), з розрахунком ключових фінансово-економічних показників, оцінкою строку окупності, рентабельності інвестицій та рівня ризиків.

Надання послуг з технічного обслуговування та ремонту.

Цей напрям диверсифікації дозволяє ТОВ «Еко-Автотехнікс» замкнути ланцюг створення вартості, перетворивши одноразові продажі запчастин на регулярний сервісний дохід і посиливши лояльність клієнтів. Водночас він характеризується помітними обмеженнями та ризиками, котрі слід врахувати при виборі пріоритетів:

1. Високі капітальні витрати – переобладнання приміщень, придбання діагностичних стендів, підйомників і спеціалізованого ПЗ окупаються довго, збільшуючи кредитне навантаження.
2. Дефіцит кваліфікованих кадрів – на ринку бракує сертифікованих фахівців із високовольтних систем EV; навчання та утримання персоналу підвищують собівартість послуг.
3. Операційні ризики – помилки ремонту чи діагностики спричиняють гарантійні рекламачії та репутаційні втрати; потрібне додаткове страхування діяльності.
4. Регуляторні бар'єри – ліцензування певних робіт і суворі екологічні норми поводження з акумуляторами та мастилами потребують постійного аудиту й контролю.
5. Конкуренція дилерських центрів – офіційні СТО пропонують обслуговування у пакеті з гарантією, часто демпінгуючи ціни, що зменшує маржу незалежного сервісу.
6. Розмиття управлінського фокуса – розширення у сервісний сегмент може відволікти ресурси від основної дистрибуційної діяльності компанії.
7. Швидкоплинність технологій – діагностичне обладнання й програмне забезпечення стрімко застарівають, вимагаючи регулярних інвестицій в оновлення.

Таким чином, сервісно-ремонтний напрям може стати перспективним джерелом доданої вартості, але потребує ретельної оцінки інвестиційних витрат та операційних ризиків і доцільний лише після створення стійкого фінансового «запасу міцності» через базові проєкти диверсифікації (електромобілі та B2C-платформа).

Розширення напрямку оренди обладнання.

Перехід від одноразового продажу інструментів і спец-техніки до їхнього коротко- чи довгострокового прокату дає ТОВ «Еко-Автотехнікс» змогу генерувати повторюваний дохід, утримувати клієнтів і максимально завантажувати власний складський парк. Проте цей вид диверсифікації має низку критичних обмежень:

1. Висока собівартість активу – для підтримання конкурентного асортименту необхідно постійно закуповувати нові моделі обладнання; оборотний капітал «заморожується» у парку техніки.

2. Амортизаційні та ремонтні витрати – інтенсивне використання призводить до швидкого зношення; витрати на сервіс і відновлення інколи нівелюють дохід від оренди.

3. Логістична складність – доставлення габаритного або важкого устаткування клієнту збільшує витрати і вимагає окремого автопарку чи аутсорсингу транспортних послуг.

4. Ризик втрати або ушкодження майна – необхідність страхування, застав чи депозитів; спірні ситуації з клієнтами можуть затягуватися та блокувати оборот коштів.

5. Коливання попиту – сезонні цикли будівельної галузі та ремонтних робіт призводять до простою частини парку, що знижує рентабельність.

6. Регуляторні нюанси – деякі види обладнання підпадають під вимоги технічного огляду та спеціальних дозволів; невиконання правил загрожує штрафами.

5. Підвищені вимоги до IT-систем – для управління бронюванням, обліком відправлень і повернень потрібне спеціалізоване програмне забезпечення, інтегроване зі складськими й фінансовими модулями.

6. Маркетингова складність – ринок оренди насичений локальними

гравцями, які часто конкурують ціною; для залучення клієнтів доводиться зменшувати маржу або пропонувати пакетні послуги.

Підсумовуючи, оренда обладнання може створити стабільний касовий потік і підвищити оборотність складу, однак вимагає значних капітальних вкладень у парк техніки, ефективної логістики та ризик-менеджменту. Розпочинати варто з нішевого сегмента (наприклад, спеціалізованого EV-обладнання чи діагностичних стендів), поступово нарощуючи асортимент разом із ростом попиту.

Інвестиції у цифрові сервіси для СТО та дистриб'юторів. Створення власних хмарних платформ (е-каталоги запчастин, CRM-модулі, онлайн-діагностика, програми лояльності) здатне підвищити прив'язку партнерів та оптимізувати їхні процеси. Однак напрям має низку суттєвих обмежень:

1. Високі стартові й постійні витрати – розробка, ліцензії, хостинг, підтримка, оновлення й кібербезпека швидко «з'їдають» бюджет; окупність залежить від масового підключення користувачів.
2. Складна інтеграція з «старими» системами – у багатьох СТО/дистриб'юторів застаріле ПЗ; підключення API чи міграція даних вимагають тривалого технічного супроводу.
3. Кіберризики та регуляторні вимоги – витік даних клієнтів, несанкціонований доступ, необхідність відповідати GDPR та українському законодавству про захист персональних даних.
4. Опір змінам – механіки та менеджери середньої ланки часто віддають перевагу «паперовим» процесам; низька цифрова грамотність гальмує впровадження сервісу.
5. Постійна еволюція технологій – швидке старіння стеку, потреба у DevOps-команді та регулярних релізах, щоб не програти конкурентам-SaaS.
6. Підтримка 24/7 – для консультацій, онбордингу та вирішення інцидентів потрібен власний call-центр або аутсорс; це підвищує операційні витрати.
7. Конкурентний тиск – на ринку вже є глобальні платформи (Bosch, Autodata, TecAlliance), які пропонують схожі послуги за підпискою; залучення

користувачів потребує цінових стимулів і маркетингу.

8. Залежність від інфраструктури – у регіонах зі слабким інтернет-покриттям робота сервісу нестабільна, що призводить до скарг та відтоку клієнтів.

9. Неоднозначний правовий статус даних телематики – збір і використання показників авто можуть вимагати окремої згоди власників, що ускладнює масштабування.

Висновок. Цифрові сервіси здатні зміцнити екосистему «Еко-Автотехнікса» й створити новий потік доходів, проте потребують значних інвестицій, безперервної техпідтримки та ефективної стратегії залучення й утримання користувачів, аби окупити витрати й мінімізувати ризики.

3.2. Економічна ефективність запропонованих проєктів щодо диверсифікації діяльності ТОВ «Еко-Автотехнікс»

Проект 1: Інфраструктурна диверсифікація діяльності ТОВ «ЕкоАвтотехнікс» для ринку електромобілів.

Мета проєкту: створення нового напрямку діяльності підприємства з постачання запчастин, обладнання та надання послуг з технічного обслуговування електромобілів, з метою зайняти не менше 10% українського EV-ринку до 2027 року.

Цілі проєкту:

1. Розширити асортимент запчастин на 400+ найменувань для EV.
2. Запустити послуги з діагностики, ремонту та навчання СТО.
3. Забезпечити додатковий річний обсяг продажів: 6 млн грн у 2025 та 14 млн грн у 2026.
4. Впровадити спеціалізований інтернет-магазин EV-компонентів.

Таблиця 3.2 – Асортимент запчастин і сервісних рішень для електромобілів

Назва	Приклад
<i>Асортимент запчастин</i>	
Системи живлення	Високовольтні кабелі, роз'єми, інвертори, DC-DC перетворювачі
Акумуляторні системи	Батарейні модулі, охолоджувальні елементи, блоки керування БМС (Battery Management System)
Системи гальмування	Електровакуумні насоси, рекупераційні модулі
Ходова частина	Підвіска, рульові наконечники, амортизатори, як у звичайних авто
Теплова система	Теплові насоси, електропідігрівачі, компресори кондиціонерів
Сервісне обладнання	Зарядні кабелі, портативні зарядні станції, діагностичні сканери EV
Оптика та кузовні деталі	Ліхтарі, дзеркала, елементи корпусу для популярних моделей EV
<i>Послуги</i>	
Діагностика високовольтних систем	Перевірка стану акумулятора, інверторів, електроприводу
Обслуговування акумуляторів	Заміна модулів, балансування елементів
Оновлення програмного забезпечення	Для Tesla, Nissan Leaf, VW ID та ін.
Конверсія авто в електромобілі (електроконверсія)	Установка електромотора та батарей
Навчання персоналу СТО	Спеціалізовані тренінги з обслуговування EV
Заміна зарядних портів та адаптерів	Для різних типів зарядних стандартів (Type 1, Type 2, CCS, CHAdeMO)

У таблиці 3.2 представлений перелік можливого асортименту запчастин та послуг для електромобілів, які може впровадити ТОВ «Есо-Автотехнікс» у межах диверсифікації діяльності.

Основні етапи реалізації проєкту представлені у таблиці 3.3. Реалізація проєкту диверсифікації діяльності ТОВ «Есо-Автотехнікс» у сегменті електромобілів передбачає поетапний підхід, що охоплює всі ключові аспекти запуску нового напрямку бізнесу. На першому етапі (липень 2025 року) проводиться аналітична підготовка – дослідження ринку електромобілів, оцінка потенційного попиту, розробка логістичної моделі та формування спеціалізованої команди проєкту.

Таблиця 3.3 – Етапи реалізації проєкту виходу ТОВ «Есо-Автотехнікс» на ринок деталей для електромобілів

Етап	Зміст	Тривалість	Термін реалізації
1. Аналітика та планування	Дослідження ринку, розробка логістики, формування команди	1 міс	Липень 2025
2. Пошук постачальників та партнерів	Укладення контрактів з виробниками запчастин, EVдіагностики	2 міс	Серпень–вересень 2025
3. Закупівля обладнання	Доставка першої партії запчастин та обладнання	1 міс	Жовтень 2025
4. Запуск каналу продажів	Платформа e-commerce, склад EV-запчастин, маркетинг	1 міс	Листопад 2025
5. Навчання персоналу	Спецкурси для СТО та логістів	постійно	3 листопада 2025

У серпні-вересні 2025 року реалізується другий етап, що передбачає встановлення партнерств із постачальниками EV-запчастин і діагностичного обладнання. У жовтні 2025 року здійснюється закупівля першої партії обладнання та комплектуючих. На четвертому етапі, в листопаді, запускається новий канал продажів із виділеним онлайн-майданчиком і окремим складом для EV-продукції. Починаючи з цього ж періоду, впроваджується система безперервного навчання персоналу для забезпечення високої якості обслуговування та технічної підтримки клієнтів.

Таблиця 3.4 – Інвестиційні витрати для реалізації проєкту виходу ТОВ «Есо-Автотехнікс» на ринок деталей для електромобілів

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Закупівля запчастин та обладнання (пілотна партія)	2 500
Розробка онлайн-платформи	300
Маркетингова кампанія (SEO, SMM, відео)	250
Навчання персоналу та сертифікація	200
Логістика, адаптація складу	250
Разом інвестицій	3 500

Оцінювання ключових індикаторів ефективності демонструє перспективність інвестиційного проєкту з диверсифікації діяльності ТОВ «ЕсоАвтотехнікс» на ринку електромобілів (таблиця 3.5). У 2025 році очікується

стартовий дохід на рівні 6 млн грн, що відображає етап впровадження та запуску основних процесів. У 2026 році, за умов стабільного розвитку, дохід зросте більш ніж удвічі – до 14 млн грн, а у 2027 році – перевищить 20 млн грн, що свідчить про поступове закріплення компанії у новому сегменті ринку.

Прибутковість проєкту (ROI) прогнозується на рівні близько 65% у 2026 році, що підтверджує високу ефективність вкладених інвестицій. У 2027 році показник ROI може перевищити 90%, за умови оптимального управління витратами та розширення клієнтської бази. Термін окупності інвестицій становитиме приблизно 18 місяців, що є прийнятним показником для проєктів у сфері високотехнологічної роздрібної торгівлі та сервісу.

Таблиця 3.5 – Ключові показники ефективності проєкту диверсифікації діяльності ТОВ «Есо-Автотехнікс» для ринку запчастин для електромобілів

Показник	Одиниця виміру	Значення показника
Річний дохід	тис. грн.	18666
Прибуток до оподаткування	тис. грн.	3546
Податковий коректор	частка одиниці	0,82
Річний чистий прибуток	тис. грн.	2908
Капітальні вкладення	тис. грн.	3500*
Термін окупності	роки	1,22

*

Прогноз базується на консервативному сценарії охоплення 1% ринку електромобілів у 2025 році та 2–3% у 2026 році.

Основна цільова аудиторія: власники вживаних електрокарів, СТО, дилери, компанії з корпоративними EV-флотами.

За активної маркетингової підтримки та партнерства з виробниками EV-компонентів (наприклад, BYD, CATL, Bosch), ці цифри можуть зрости в 1,5–2 рази.

У процесі реалізації стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «ЕсоАвтотехнікс» на ринку електромобілів можливе виникнення низки ризиків, що потребують своєчасної ідентифікації та ефективного управління. Серед ключових загроз слід виокремити валютні коливання, що можуть вплинути на ціну імпортованих комплектуючих. Для мінімізації цього ризику доцільним є

диверсифікація постачальницької бази шляхом залучення партнерів з різних країн і регіонів. Ще одним ризиком є повільна адаптація станцій технічного обслуговування до специфіки обслуговування електромобілів. Цей виклик можна подолати через впровадження системного навчання персоналу, створення методичних матеріалів та консультаційну підтримку. Також слід враховувати посилення конкуренції на ринку EV-запчастин, що зумовлює необхідність зосередження на сегменті B2B, розвитку ефективної логістики та укладання стратегічних угод з провідними брендами.

Очікуваний результат впровадження проєкту має комплексний позитивний ефект для підприємства. Насамперед, це підвищення конкурентоспроможності компанії завдяки виходу на перспективний сегмент ринку. Водночас, проєкт сприятиме зростанню доходів і прибутковості підприємства за рахунок освоєння нових джерел доходу. Крім того, розширення напрямків діяльності дозволить сформувати стійкий імідж ТОВ «Есо-Автотехнікс» як інноваційного, сучасного та технологічно розвиненого постачальника автотоварів, що відповідає вимогам ринку майбутнього.

У контексті стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «Есо-Автотехнікс» важливим напрямом є розвиток цифрових каналів взаємодії з кінцевим споживачем. З урахуванням зростаючого попиту на онлайн-покупки, зміни споживчої поведінки та активного розвитку електронної комерції в Україні, доцільним є запуск B2C-платформи, орієнтованої на роздрібний сегмент. Такий крок дозволить підприємству не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й вийти за межі традиційної оптової моделі, отримуючи додаткову маржу та прямий контроль над клієнтським досвідом.

У зв'язку з цим до розгляду пропонується інвестиційний проєкт створення онлайн B2C-платформи ТОВ «Есо-Автотехнікс», який має на меті побудову ефективного цифрового каналу продажів та комунікації з новими групами споживачів.

Інвестиційний проєкт 2: Запуск онлайн B2C-платформи ТОВ «ЕсоАвтотехнікс».

Мета проєкту: створення сучасної B2C онлайн-платформи (інтернетмагазину + мобільного застосунку) для прямого продажу автозапчастин

кінцевим споживачам, що дозволить збільшити прибутковість, охопити нові сегменти ринку та зменшити залежність від оптових партнерів.

Формат реалізації: вебсайт + Android/iOS застосунок.

Функціонал: онлайн-каталог, фільтр за маркою/моделлю авто, інтеграція з CRM, онлайн-оплата, персональні кабінети, push-сповіщення, програма лояльності.

Цільова аудиторія: власники авто, малі СТО, автомайстерні, водії, ДІУклієнти.

Основні етапи реалізації представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.6 – Інвестиційні витрати для запуску онлайн B2C-платформи ТОВ «Есо-Автотехнікс»

Етап	Тривалість	Орієнтовні витрати, тис. грн
1. Розробка ТЗ, UX/UI-дизайну	1 міс	250
2. Програмування (фронтенд, бекенд)	3 міс	1 200
3. Розробка мобільного застосунку	2 міс	800
4. Інтеграція з ERP/CRM, логістикою	1 міс	500
5. Наповнення контентом (каталог, SEO)	1 міс	300
6. Рекламна кампанія (перші 6 міс)	6 міс	900
7. Загальна вартість проєкту	—	3 950

Таблиця 3.5 ілюструє ключові етапи реалізації інвестиційного проєкту запуску онлайн B2C-платформи ТОВ «Есо-Автотехнікс», включаючи тривалість робіт та орієнтовні витрати на кожен з них. На початковому етапі передбачено розробку технічного завдання та користувацького інтерфейсу (UX/UI), що є критично важливими для зручності використання платформи та її відповідності сучасним стандартам. Подальші етапи охоплюють безпосереднє програмування вебплатформи та мобільного додатку, інтеграцію з внутрішніми системами управління підприємства (ERP/CRM), а також налаштування логістичних модулів.

Завершальний етап включає наповнення сайту контентом (товарні картки, технічна інформація, SEO-оптимізація) та проведення рекламної кампанії для залучення першої хвилі користувачів.

Загальний обсяг інвестицій у проєкт становить близько 3 950 тис. грн. Успішна реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Есо-Автотехнікс» ефективно вийти на ринок роздрібної онлайн-торгівлі, підвищити впізнаваність бренду та створити стабільне джерело додаткового доходу.

Таблиця 3.7 – Показники ефективності проєкту запуску онлайн B2C-платформи ТОВ «Есо-Автотехнікс»

Показник	Одиниця виміру	Значення показника
Річний дохід	тис. грн.	17533
Прибуток до оподаткування	тис. грн.	3486
Податковий коректор	частка одиниці	0,82
Річний чистий прибуток	тис. грн.	2859
Капітальні вкладення	тис. грн.	3950
Термін окупності	роки	1,21

Фінансові розрахунки свідчать про привабливість інвестиційного проєкту запуску онлайн B2C-платформи для ТОВ «Есо-Автотехнікс». Зокрема, точка беззбитковості очікується через 1,5 року після запуску, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів. Чиста приведена вартість (NPV) за трирічний період оцінюється на рівні близько 3 650 тис. грн, що вказує на суттєвий позитивний грошовий потік у довгостроковій перспективі. Внутрішня норма прибутковості (IRR) становить орієнтовно 42%, що значно перевищує середньоринкові ставки та підтверджує доцільність реалізації проєкту.

Серед основних переваг цієї ініціативи варто відзначити прямий доступ до кінцевого споживача, що дозволяє підвищити рівень контролю над клієнтським досвідом та якістю обслуговування. Завдяки цьому компанія зможе підвищити маржинальність продажів на 15–20%, а також сформувати власну базу лояльних покупців. Крім того, онлайн-платформа створює умови для масштабування бізнесу, розширення асортименту та впровадження крос-продажів, що сприятиме зростанню доходів і зміцненню позицій компанії на ринку.

Цей проєкт відповідає стратегії концентричної диверсифікації та має

високий потенціал рентабельності, що робить його перспективним напрямком інвестицій для ТОВ «Есо-Автотехнікс».

Узагальнену порівняльну характеристику фінансових результатів запропонованих напрямків диверсифікації наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.8 – Економічна ефективність запропонованих напрямків диверсифікації господарської діяльності ТОВ «ЕкоАвтотехнікс»

Напрямок диверсифікації	Збільшення річного доходу, тис грн	Зростання чистого річного прибутку, тис грн	Сума капітальних витрат, тис грн	Термін окупності інвестицій, років
Вихід на ринок електромобілів (лінійка EVзапчастин та сервіс)	18 666	2859	3 500	1,22
Запуск онлайн B2Сплатформи (інтернетмагазин та мобільний застосунок)	17 533	2908	3 950	1,21
Всього	36 199	5767	7 450	X

Чистий / операційний прибуток розраховано за показниками, наведеними у відповідних таблицях економічної оцінки (табл. 3.4 та 3.6); для EV-проекту прибуток апроксимовано через ROI 65 % від суми інвестицій.

Примітка. Обидва напрями мають короткий строк окупності (до 2 років) і демонструють значне зростання доходів та прибутку, що підтверджує доцільність їх реалізації як першочергових кроків диверсифікації.

3.3. Оцінка та страхування підприємницьких ризиків

Страхування підприємницьких ризиків – це вид страхування, який забезпечує захист бізнесу від фінансових втрат, пов'язаних з непередбаченими подіями, що можуть вплинути на його діяльність. Це включає ризики, пов'язані з пошкодженням майна, перервою в діяльності, відповідальністю перед третіми особами та іншими факторами, що можуть призвести до зниження доходів або

збитків підприємства [Яковенко С.Л. Страхування підприємницьких ризиків. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 4/1. С. 24-26.].

На українському страховому ринку існує низка програм, спрямованих на страхування підприємницьких ризиків. Однак, як зазначено в дослідженні, умови страхування фінансових ризиків у різних страховиків відрізняються, що може призводити до непорозумінь між страховиками та уповільнювати розвиток перестрахового ринку.

1. Різноманітність умов: відсутність уніфікованих правил страхування фінансових ризиків ускладнює процес вибору оптимальної програми для підприємств.

2. Недостатня прозорість: не всі страхові компанії публікують детальні умови своїх програм, що ускладнює порівняння та вибір.

3. Обмежене розуміння: підприємства не завжди мають достатньо інформації або експертизи для оцінки та вибору відповідної програми страхування.

Оцінка та страхування підприємницьких ризиків є критичними етапами при реалізації інвестиційних проєктів, зокрема запуску B2C-платформи та розширення діяльності в сегменті електромобілів. Нижче подано структуру оцінки ризиків та рекомендації щодо їх страхування для кожного напрямку (таблиця 3.7).

Таблиця 3.9 – Основні ризики пов’язані з запуском проєкту онлайн B2C-платформи ТОВ «Есо-Автотехнікс»

Тип ризику	Опис	Механізм управління/страхування
Технічний ризик	Збої у функціонуванні платформи, кібератаки, втрати даних	Страхування кіберризиків; резервне копіювання; партнерство з сертифікованим хостинг-провайдером
Фінансовий ризик	Перевищення бюджету на розробку, затримка запуску	Введення буфера витрат 10-15%; поетапне фінансування
Маркетинговий ризик	Низький попит серед B2C-клієнтів	Пілотне тестування платформи; аналіз попиту; SEO/контекстна реклама

Продовження табл. 3.10

Юридичний	Порушення правил	Страхування відповідальності; юридична
-----------	------------------	--

ризик	електронної торгівлі, конфіденційності	експертиза політик сайту
Операційний ризик	Затримки в доставці, людський фактор	Інтеграція з логістикою; автоматизація обробки замовлень

У процесі реалізації інвестиційного проєкту запуску онлайн B2Сплатформи ТОВ «Есо-Автотехнікс» важливо своєчасно ідентифікувати основні ризики та передбачити дієві механізми їхнього управління. Це дозволить мінімізувати потенційні втрати та забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Технічні ризики, пов'язані зі збоями в роботі платформи, кібератаками або втратою даних, пропонується нівелювати через впровадження страхування кіберризиків, регулярне резервне копіювання інформації та використання надійного хостингу. Фінансові ризики, зокрема перевищення запланованого бюджету або затримки у впровадженні, можуть бути зменшені шляхом поетапного фінансування та формування буферу витрат у розмірі 10-15% від загальної вартості проєкту.

Маркетингові ризики, пов'язані з імовірним низьким попитом, вирішуються через попереднє тестування платформи, аналіз ринку, активну SEO-оптимізацію та контекстну рекламу. Для уникнення юридичних ризиків передбачено попереднє узгодження політик конфіденційності з юристами та страхування відповідальності. Нарешті, операційні ризики (затримки доставки, людські помилки) знижуються завдяки автоматизації процесів обробки замовлень і повній інтеграції з логістичними системами. Такий підхід дозволить забезпечити стійкість проєкту до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Для успішної реалізації напряму диверсифікації, пов'язаного з виходом на ринок електромобілів, надзвичайно важливо теж проаналізувати потенційні ризики та передбачити механізми їх мінімізації. Цей сегмент характеризується динамічними змінами, як у технологічній, так і в регуляторній площині, що потребує гнучкого й стратегічного підходу до управління ризиками.

У таблиці 3.8 представлено основні типи ризиків, які можуть вплинути на діяльність компанії у сфері електромобільних запчастин та послуг, а також відповідні інструменти управління, спрямовані на забезпечення стабільності, правової відповідності та конкурентоспроможності бізнесу.

Для забезпечення фінансової та операційної стійкості під час реалізації стратегічних ініціатив ТОВ «Есо-Автотехнікс» доцільно передбачити систему страхового захисту від основних видів ризиків.

Таблиця 3. – Основні ризики пов’язані з запуском проекту ТОВ «Есо-Автотехнікс» для ринку деталей для електромобілів

Тип ризику	Опис	Механізм управління/страхування
Ринковий ризик	Повільне зростання попиту або зміни в законодавстві	Моніторинг ринку; гнучкість у формуванні асортименту; укладання контрактів з постачальниками під попит
Логістичний ризик	Складність імпорту компонентів; зриви поставок	Диверсифікація постачальників; формування страхового запасу
Фінансовий ризик	Високі стартові інвестиції в асортимент і навчання персоналу	Страхування інвестицій; пілотний запуск; поступове масштабування
Репутаційний ризик	Продаж несертифікованих або дефектних запчастин	Строгий контроль якості; співпраця з перевіреними брендами
Регуляторний ризик	Зміни в митних правилах або сертифікаційних вимогах	Страхування правових витрат; консалтинг з питань ЗЕД

З огляду на специфіку діяльності, доцільними є такі форми страхування:

1. Кіберстрахування (Cyber Liability Insurance) – захист онлайнплатформи від кіберзагроз, зловмисного втручання, втрати даних або персональної інформації клієнтів.
2. Страхування професійної відповідальності – покриття збитків, пов’язаних з помилками у підборі запчастин, неправильним технічним обслуговуванням або консультаціями, що завдали шкоди клієнту.
3. Майнове страхування – захист складських приміщень, логістичної та офісної інфраструктури, включаючи діагностичне й торговельне обладнання.
4. Страхування від перерв у бізнесі (Business Interruption Insurance) – забезпечення покриття втрат у разі вимушеної зупинки діяльності через непередбачувані обставини (аварії, збої в постачанні тощо).
5. Страхування інвестицій – у співпраці з банками чи інвестиційними

фондами, які надають проєктне фінансування із вбудованими механізмами страхового покриття ризиків.

Оцінка та страхування підприємницьких ризиків є важливою складовою стратегічного управління проєктами диверсифікації, особливо в умовах динамічного ринку та високої невизначеності. Як у випадку із запуском В2Сплатформи, так і при виході на ринок електромобілів, ідентифікація потенційних загроз, розробка механізмів управління ними та залучення інструментів страхування дозволяють не лише мінімізувати фінансові втрати, а й забезпечити стабільне функціонування бізнесу. Страхування кіберризиків, професійної відповідальності, майна та інвестицій підвищує рівень захищеності компанії в критичних точках, а страхування перерв у бізнесі – гарантує оперативне відновлення діяльності у разі форс-мажору.

Таким чином, комплексний підхід до управління ризиками та їх страхування забезпечує не лише фінансову безпеку, а й підвищує довіру партнерів та інвесторів до компанії. Запровадження відповідних програм моніторингу, правового супроводу, автоматизації операцій та адаптаційних стратегій дозволить ТОВ «Есо-Автотехнікс» ефективно реалізувати обрані напрями диверсифікації, уникнувши критичних загроз і зберігаючи конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи аналіз сутності, класифікації та мотивів диверсифікації господарської діяльності підприємства, можна стверджувати, що вона є багатоаспектним стратегічним інструментом. Завдяки її впровадженню підвищується конкурентоспроможність, ефективніше використовуються ресурси, а також зростає здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Диверсифікація сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із вузькою спеціалізацією, й відкриває перспективи сталого розвитку шляхом освоєння нових ринкових ніш, впровадження інноваційних продуктів і технологій. Різноманіття поглядів на диверсифікацію – як інвестиційну, стратегічну, організаційну чи маркетингову концепцію – підтверджує її важливе місце в сучасній системі управління підприємством. Успіх реалізації диверсифікаційної стратегії значною мірою зумовлений здатністю підприємства об'єктивно оцінити внутрішні резерви, зовнішні виклики та потенціал інноваційного розвитку, а також вмінням гнучко реагувати на зміни ринку.

Результати аналізу підходів до оцінки ефективності диверсифікаційних стратегій і конкретних проєктів свідчать про доцільність застосування інтегрованого підходу, що охоплює фінансові, стратегічні, маркетингові та ризик-орієнтовані аспекти. Такий підхід дозволяє підприємству не лише визначити економічну виправданість нових напрямів, а й врахувати зовнішні ризики, внутрішні можливості та відповідність загальній траєкторії розвитку. Ефективне управління процесами диверсифікації вимагає ретельного планування, достовірного аналізу фінансових показників, використання механізмів управління ризиками та врахування динаміки ринкового середовища. Це забезпечує підприємству здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики, зменшувати втрати та зміцнювати свої конкурентні позиції в довготривалій перспективі.

Нормативно-правові та організаційні чинники виступають ключовими передумовами для реалізації процесу диверсифікації. Вони визначають рамки, у межах яких підприємство може законно та безпечно розширювати сферу своєї діяльності, освоюючи нові продукти, технології та ринки. Системне правове

регулювання – від податкової політики до екологічних вимог – сприяє гармонізації дій підприємства з національними цілями сталого розвитку. При цьому ефективність диверсифікації значною мірою залежить від внутрішньої готовності підприємства: забезпеченості ресурсами, наявності стратегічного бачення, кваліфікованих кадрів і гнучкої організаційної структури. Лише за умов синергії нормативних можливостей і управлінської спроможності можна досягти сталих результатів та суттєво посилити конкурентні переваги підприємства.

Результати аналізу свідчать про те, що ТОВ «Есо-Автотехнікс» ефективно впроваджує стратегію горизонтальної диверсифікації в межах автомобільного сектору. Компанія не зупиняється лише на дистрибуції автозапчастин, а активно розширює свій асортимент, включаючи автохімію, фільтри, інструменти, діагностичне обладнання, а також надає послуги у сфері логістики, технічного обслуговування та консалтингу. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству задовольняти широкий спектр потреб СТО та торгових компаній, забезпечуючи всебічне обслуговування, що сприяє зміцненню клієнтської лояльності та зниженню залежності від окремих категорій товарів. Подібна модель диверсифікації сприяє зміцненню ринкових позицій компанії та забезпечує її здатність оперативно реагувати на зміни споживчого попиту. Активне впровадження сучасних цифрових рішень, таких як системи управління запасами, онлайн-сервіси, програми лояльності та інші IT-інструменти, свідчить про орієнтацію на інновації та стале зростання. Організаційна побудова компанії підтримує ефективне втілення диверсифікаційної стратегії, охоплюючи ключові функціональні напрямки – від логістики й закупівель до маркетингу й обслуговування клієнтів. Така структура забезпечує гнучкість управлінських процесів, швидке ухвалення рішень і високий рівень сервісу.

Підсумовуючи проведений аналіз, можна відзначити, що ТОВ «ЕсоАвтотехнікс» демонструє високу ефективність операційної діяльності та стабільні темпи фінансового зростання. Динаміка таких показників, як виручка, середньорічний виробіток, фондівдача та зниження витрат на одиницю продукції, свідчить про поступове вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Активна участь компанії в тендерних процедурах і зростання обсягів реалізації продукції у 2021–2025 роках підтверджують її конкурентні переваги та

здатність до розширення масштабів діяльності. Зростання продуктивності праці, ефективне використання основних засобів і оптимізація витрат сприяють покращенню фінансових результатів, що проявляється у зростанні рентабельності. У фінансовому вимірі спостерігається позитивна динаміка за основними показниками: рентабельність, коефіцієнт фінансової незалежності, зменшення боргового навантаження та покращення показників ліквідності.

Компанія поступово знижує рівень фінансових ризиків завдяки зменшенню залежності від зовнішнього фінансування, одночасно нарощуючи обсяг активів. Незважаючи на незначне скорочення високоліквідних активів у 2024 році, цей фактор не становить суттєвої загрози, проте потребує додаткової уваги щодо управління грошовими потоками. Загалом, ТОВ «Есо-Автотехнікс» вирізняється стабільним фінансовим становищем, ефективною операційною діяльністю та значним потенціалом для подальшого розвитку й укріплення своїх позицій на ринку.

SWOT-аналіз ТОВ «Есо-Автотехнікс» загалом свідчить про наявність потужної бази для подальшого розвитку підприємства. До ключових сильних сторін належать широкий асортимент продукції, стабільне фінансове становище, налагоджена логістика та глибока експертиза у сфері дистрибуції автозапчастин. Водночас було виявлено кілька внутрішніх проблемних аспектів, серед яких – низький рівень автоматизації процесів, недостатня мотивація персоналу, слабка внутрішня комунікація та необхідність модернізації складських потужностей. Компанія також стикається з низкою зовнішніх загроз: високою конкуренцією на ринку, логістичними ускладненнями та нестабільністю економічного середовища, що створює додаткові виклики для підтримання ефективності її діяльності.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що диверсифікація діяльності ТОВ «Есо-Автотехнікс» у напрямках електромобілів та B2C онлайн-торгівлі є стратегічно обґрунтованою і економічно доцільною. Обидва напрями відповідають сучасним ринковим тенденціям, спираються на внутрішній потенціал компанії та дають змогу зміцнити конкурентні позиції підприємства. Ринок електромобілів в Україні демонструє стабільне зростання, а розвиток сервісів для цього сегменту дозволить ТОВ «Есо-Автотехнікс» не лише освоїти

новий прибутковий напрям, а й закріпитися як інноваційний гравець на ринку автосервісу.

Водночас створення B2C-платформи забезпечує прямий доступ до кінцевого споживача, що значно підвищує маржинальність, дозволяє розширити клієнтську базу та зміцнити бренд. Обидва проєкти мають високі показники ефективності з коротким терміном окупності та потенціалом масштабування. Такий комплексний підхід до диверсифікації забезпечує не лише фінансову стабільність підприємства, а й закладає основу для його довгострокового розвитку в умовах цифрової трансформації та змін у структурі попиту на автомобільному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України від 08.03.2024 р. № 436-IV: станом на 20 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43615#Text> (дата звернення: 26.05.2025).
2. Цивільний кодекс України: Закон України від 24.03.2024 р. № 435IV: станом на 20 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43515#Text> (дата звернення: 26.05.2025).
3. Податковий кодекс України: Закон України від 01.04.2024 р. № 2755VI: станом на 20 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 26.05.2025).
4. Аналіз ринку електромобілів в Україні URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-elektromobiliv-vukrayini>
5. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6 (17). С. 126-130.
6. Залуцька Х.Я. Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 2 (44). С. 247-255.
7. Згурська О.М. Ризики диверсифікації діяльності підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 6 (23). С. 279-286.
8. Кавун О.О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. *Економіка та управління підприємствами*. 2014. №2. С. 243-248.
9. Касумов Т.А. Підходи до трактування диверсифікації бізнеспроцесів сучасних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). С. 126-135.
10. Касумов Т.А. Сучасні підходи оцінки до оцінювання ефективності диверсифікації бізнес-процесів в нестабільних економічних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 34-44.
11. Козик В. В., Степанків Н. З. Диверсифікація як метод забезпечення

стабільного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 153–159.

12. Козловський Д.О. Антикризіві виклики та стратегічні напрями адаптації аграрного бізнесу України в умовах економічної турбулентності. *Економічний простір*. 2025. №199. С. 207-213.

13. Лівшиць В.Я. Аналіз стратегії диверсифікації діяльності українських металургійних підприємств на міжнародних ринках (на матеріалі компанії Метінвест). *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 14-22.

14. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот Н. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №4. С. 440-445.

15. Морщенок Т.С., Острик А.Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. С. 395-402.

16. Основи статистичного моделювання: навч. посібник / за загальною редакцією С.В. Чугаєвської, Н.В. Ковтун. Житомир: Видавництво ПП «Рута», 2022. 604 с.

17. Офіційний сайт ТОВ «Есо-Автотехнікс». URL: <https://autotechnics.ua/pro-kompaniu> (дата звернення: 29.05.2025).

18. Офіційний сайт YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua>. (дата звернення: 26.05.2025).

19. Офіційний сайт НБУ URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 26.05.2025).

20. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/stock/ux/> (дата звернення: 26.05.2025).

21. Офіційний сайт Фонду розвитку підприємництва URL: <https://bdf.gov.ua/programs/> (дата звернення: 27.05.2025).

22. Офіційний сайт державної служби статистики України URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2025).

23. Офіційний сайт ТОВ «КЛАРІТІ АПП» ТОВ «ЕСО-Автотехнікс»

URL: <https://clarity-project.info/edr/30721457> (дата звернення: 20.05.2025).

24. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства.

Економіка та суспільство. (43). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/25240072/2022-43-74> (дата звернення: 14.05.2025).

25. Ринок електромобілів в Україні: найбільш популярні моделі у 2025 році URL: <https://centr-avto.com.ua/news/rynok-elektromobiliv-v-ukrayini-najbilshpopulyarni-modeli-u-2025-rotsi>

26. Ринок електромобілів в Україні продовжить зростати й в 2025 році URL:

27. Ринок електромобілів в Україні: підсумки квітня 2025 року URL: <https://eauto.org.ua/news/796-rinok-elektromobiliv-v-ukrajini-pidsumki-kvitnya2025-roku>

28. Сарай Н.І., Григорук А.А., Литвин Л.М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 58-62.

29. Семенова В. Диверсифікація діяльності як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 7-8. С. 119-128.

30. Старовойтов О.І. Управління стратегіями диверсифікації для забезпечення резильєнтності підприємства електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3841> (дата звернення: 20.05.2025).

31. Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 7 лютого 2025 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. ЛьвівТорунь: Liha-Pres, 2025. 360 с.

32. Страховий ринок України у світлі євроінтеграції: новітні виклики та тренди: Збірник матеріалів VI Міжн. науково-практичної конференції, м. Київ, 23

березня 2023 р. К.: КНЕУ, 2023. 174 с.

33. Таран О.М., Павлюк Ю.В. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2025. №198. С. 123-129.

34. Тарасенко Д.Л., Тарасенко О.Ю., Мироненко С.П. Аналіз страхового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

35. Яковенко С.Л. Страхування підприємницьких ризиків. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 4/1. С. 24-26.