

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

*Будівельний факультет*  
*кафедра економіки будівництва*

**"ЗАТВЕРДЖУЮ"**  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Сергій  
СТЕЦЕНКО

—  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

**Кваліфікаційна робота**

здобувача ступеня вищої освіти «бакалавр»

на тему: «Бізнес-планування розширення виробництва продукції на підприємстві»

Виконав студент групи ЕП-21  
С1 Економіка та міжнародні економічні  
відносини

(спеціальність)

ОП «Економіка підприємства»

(ОП)

Беспалов Сергій Олександрович

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Керівник

Тетяна ЦИФРА

кандидат економічних наук, доцент

(вчене звання, науковий ступінь)

Рецензент

Мирослава ЗІНЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент

Київ 2025 р.

# КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Факультет: Будівельний

Випускова кафедра: Економіки будівництва

Освітній ступінь: Бакалавр

Спеціальність: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини

Освітня програма: Економіка підприємства

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету

д.т.н., проф. Григорій ІВАНЧЕНКО

»\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

## ЗАВДАННЯ

### ДО ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР

**Беспалов Сергій Олександрович**

- 1.Тема роботи:« Бізнес-планування розширення виробництва продукції на підприємстві»
- 2.Затверджена наказом ректора КНУБА №76-1 від 12 квітня 2025 року
- 3.Керівник роботи: к.е.н., доц. Тетяна ЦИФРА
- 4.Строк подання здобувачем роботи до захисту 15 червня 2025 року
- 5.Зміст пояснювальної записки за розділами:

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОМБУДЦЕНТР»

## РОЗДІЛ 3 БІЗНЕС-ПЛАН РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРОМБУДЦЕНТР»

*Закінчення дод. 1*

1. Графічний матеріал за розділами  
Презентаційні матеріали – 19 слайдів

7. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Вступ	5.04.2025
Розділ 1.	17.04.2025
Розділ 2.	5.05.2025
Розділ 3.	10.05.2025
Висновки	16.05.2025
Остаточне оформлення роботи	23.05.2025
Направлення роботи для перевірки на плагіат	12.06.2025
Попередній захист роботи на випусковій кафедрі	20.06.2025
Направлення роботи на рецензування	20.06.2025

## 8. Консультанти розділів атестаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірив	
		дата	підпис
Вступ	Цифра Т.Ю.	5.04.2025	
Розділ 1.	Цифра Т.Ю.	17.04.2025	
Розділ 2.	Цифра Т.Ю.	5.05.2025	
Розділ 3.	Цифра Т.Ю.	10.05.2025	
Висновки	Цифра Т.Ю.	16.05.2025	

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Зав. кафедри

Сергій СТЕЦЕНКО

\_\_\_\_\_  
(підпис)\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Керівник

Тетяна ЦИФРА

\_\_\_\_\_  
(підпис)\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Здобувач

Беспалов Сергій

\_\_\_\_\_  
(підпис)\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

<b>РЕЗЮМЕ</b> (summary) до атестаційної випускної роботи студента:		<i>Беспалов Сергій Олександрович</i> П.І.Б.	
Назва ВНЗ	Київський національний університет будівництва і архітектури		
Тема	Бізнес-планування розширення виробництва продукції на підприємстві		
Освітній ступень	Бакалавр за освітньо-професійною програмою навчання		
Факультет	Будівельний		
Кафедра	Економіки будівництва		
Спеціальність	С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»		
Спеціалізація	Економіка підприємства, ЕП-21		
Керівник	к.е.н., доц. Цифра Т. Ю.		
Обсяг роботи:	пояснювальна записка, стор.	розділів	креслень формату А1
	100	3	21
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ</b>	<b>1.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності 6</b> <b>1.2. Напрямки розширення виробництва 19</b>		
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОМБУДЦЕНТР»</b>	<b>2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Промбудцентр» 38</b> <b>2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства 47</b> <b>2.3. Проблеми бізнес-планування в контексті розширення виробництва продукції на підприємстві 58</b>		
<b>РОЗДІЛ 3 БІЗНЕС-ПЛАН РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРОМБУДЦЕНТР»</b>	<b>3.1. Короткий бізнес-план розширення виробництва компанії 66</b> <b>3.2. Обґрунтування доцільності та ефективності бізнес-плану 72</b>		
Висновки по роботі:	<b>ТОВ «Промбудцентр», що понад 10 років спеціалізується на виробництві бетону, демонструє стабільне зростання прибутків: у 2023 році — на 51,21%, у 2024 — на 22,24%. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності та фінансову стійкість. Підприємство має всі необхідні ресурси для впровадження нових напрямів, зокрема — виробництва зимового керамзитобетону для експорту в Литву. Обраний продукт відповідає ринковим потребам, а стратегія виходу на новий ринок є виваженою та мінімізує ризики. У результаті бізнес-план визнано економічно доцільним, фінансово життєздатним і перспективним для реалізації на литовському ринку.</b>		
<b>Ключові слова: бізнес-планування, розширення виробництва, диверсифікація, фінансова стійкість, операційна діяльність, ринкові умови, ризики та їх мінімізація, стратегія зростання</b> <b>Keywords: business planning, production expansion, diversification, financial sustainability, operational activities, market conditions, risks and their minimization, growth strategy</b>			

Укладач: \_\_\_\_\_ / Беспалов С.О. /  
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

Керівник: \_\_\_\_\_ / Цифра Т.Ю. /  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності.....	6
1.2 Напрямки розширення виробництва.....	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОМБУДЦЕНТР».....</b>	<b>38</b>
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Промбудцентр».....	38
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	47
2.3 Проблеми бізнес-планування в контексті розширення виробництва продукції на підприємстві.....	58
Висновки до другого розділу.....	65
<b>РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРОМБУДЦЕНТР».....</b>	<b>66</b>
3.1 Короткий бізнес-план розширення виробництва компанії.....	66
3.2 Обґрунтування доцільності та ефективності бізнес-плану.....	72
Висновок до третього розділу.....	74
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>75</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>77</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>80</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції на міжнародних ринках ефективне бізнес-планування виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств. Постійна зміна зовнішнього середовища, технологічні інновації, енергетичні виклики та зростаючі вимоги до енергоефективності будівельних матеріалів зумовлюють необхідність оперативної адаптації підприємств до нових ринкових реалій. Бізнес-планування дозволяє не лише структурувати процеси прийняття управлінських рішень, а й підвищити гнучкість і конкурентоспроможність компаній на зовнішніх ринках.

Особливо актуальним є бізнес-планування для виробничих компаній, які прагнуть вийти на нові географічні ринки та запропонувати інноваційну продукцію, адаптовану до регіональних потреб. Така діяльність потребує ретельного попереднього аналізу економічного та конкурентного середовища, регуляторної бази, логістичних можливостей і ринкового попиту. За відсутності якісного бізнес-плану підприємство наражається на значні фінансові та стратегічні ризики, що може призвести до втрати інвестицій і ресурсів.

Бізнес-планування також виступає необхідною умовою для залучення зовнішнього фінансування. Інвестори та фінансові установи вимагають обґрунтованої моделі розвитку, яка передбачає аналіз ринку, оцінку фінансової ефективності проєкту та прогноз потенційного прибутку. Таким чином, бізнес-план виступає інструментом не лише управлінського планування, а й залучення капіталу та партнерів.

У випадку ТОВ «Промбудцентр» актуальність бізнес-планування посилюється прагненням підприємства розширити ринки збуту через вихід на будівельний ринок Литовської Республіки з новим продуктом — зимовим теплоізоляційним керамзитобетоном, розробленим з

урахуванням кліматичних умов Північної Європи. Такий стратегічний напрям є відповіддю на зростаючий попит на енергоефективні будівельні матеріали та відповідає європейському курсу на «зелене» будівництво.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної роботи є розробка бізнес-плану виходу ТОВ «Промбудцентр» на зовнішній ринок Литви з новим будівельним продуктом, що враховує ринкові умови, конкурентне середовище та інвестиційні можливості. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- ~ розкрити сутність і значення бізнес-планування як інструменту стратегічного розвитку підприємства в умовах виходу на нові ринки;
- ~ охарактеризувати підходи до аналізу зовнішнього ринку та оцінити доцільність виходу на нього;
- ~ проаналізувати ринкове, конкурентне та маркетингове середовище будівельної галузі Литви;
- ~ здійснити фінансове моделювання реалізації проєкту експорту нової продукції;
- ~ обґрунтувати економічну ефективність бізнес-плану та потенційні ризики;
- ~ розробити рекомендації для впровадження стратегії виходу на зовнішній ринок.

**Об'єкт дослідження** — процес бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Промбудцентр».

**Предмет дослідження** — теоретичні, методичні та прикладні аспекти розробки бізнес-плану виходу виробничого підприємства на новий ринок з інноваційною продукцією.

**Практичне значення роботи.** Результати дослідження мають прикладне значення для ТОВ «Промбудцентр» та можуть бути використані при реалізації стратегії інтернаціоналізації підприємства, оптимізації виробничих ресурсів, диверсифікації ринків збуту та залученні інвестицій. Запропонований бізнес-план також є корисним прикладом для

інших компаній, зацікавлених у виході на європейські ринки будівельних матеріалів.

**Теоретичне значення роботи.** Робота поглиблює наукові підходи до бізнес-планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності, зокрема з урахуванням галузевої специфіки будівельних підприємств та особливостей міжнародного маркетингового середовища.

**Гіпотеза дослідження.** Передбачається, що розробка бізнес-плану з чітко визначеною ринковою стратегією, обґрунтованим фінансовим планом та адаптованим до умов Литви продуктом дозволить ТОВ «Промбудцентр» успішно вийти на зовнішній ринок, забезпечити зростання обсягів реалізації та зміцнити фінансову стійкість у середньостроковій перспективі.

**Наукова новизна.** Новизна дослідження полягає в розробці адаптованої моделі бізнес-плану для виходу українського виробничого підприємства на ринок Литви з новим теплоізоляційним продуктом, з урахуванням кліматичних та регуляторних особливостей країни. Практична новизна полягає у формуванні конкретних пропозицій щодо стратегії виходу на ринок та інвестиційної привабливості проєкту.

**Методи дослідження.** У процесі роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи аналізу: економічного моделювання, порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, експертних оцінок, а також методи фінансового планування й прогнозування.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності

Планування становить невід'ємну складову управління створенням, функціонуванням та еволюцією кожного суб'єкта підприємництва, оскільки надає змогу не лише спрогнозувати найважливіші економічні характеристики та параметри господарювання, але й узгодити місію та цілі, стратегію і тактику розвитку, ресурсний потенціал та можливості його втілення. Загальновідомо, що планування являє собою процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів та способів їхньої реалізації. Його ключова роль полягає у зниженні рівня невизначеності підприємницької діяльності та забезпеченні стійкості суб'єкта бізнесу.

Важливо підкреслити, що бізнес-план, на відміну від інших планових документів суб'єкта підприємницької діяльності, охоплює: планування започаткування та впровадження окремого бізнес-проекту; розробку окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу; обґрунтування перспективних векторів розвитку підприємницької діяльності. Відповідно, бізнес-план розробляється суб'єктом підприємництва перед його заснуванням (для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також визначення розміру статутного капіталу); для планування подальшого розвитку (у випадку діючого суб'єкта бізнесу); для обґрунтування економічної вигідності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських одиниць.

Водночас, недостатнім є розуміння процесу бізнес-планування виключно як послідовного написання необхідних розділів бізнес-плану як

формального документа, адже бізнес-планування є систематизованим розрахунком показників підприємницької діяльності на оперативний (поточний) плановий період та вибором оптимальних рішень відповідно до критеріїв ефективності (максимізація доходу та прибутку, раціональне використання ресурсного потенціалу, мінімізація витрат). Бізнес-план є документом, що містить систему взаємопов'язаних у часі й просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку внаслідок реалізації підприємницького проєкту. Це є результатом планування, зафіксованим у лаконічній та зрозумілій формі документа, що виступає важливим інструментом управління.

Основна мета розробки бізнес-плану полягає у формуванні концепції розвитку суб'єкта підприємницької діяльності (чи реалізації ним конкретного підприємницького проєкту), яка забезпечує всебічний аналіз, об'єктивне оцінювання, стратегічне позиціонування, ефективний контроль та своєчасне регулювання діяльності в умовах нестабільності та динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища. Особливо значущою є роль бізнес-плану у функціонуванні суб'єктів малого підприємництва, що проявляється, насамперед, у таких аспектах: діяльність малого бізнесу, як правило, обмежується одним видом (чи незначною кількістю видів) економічної діяльності; життєвий цикл малого суб'єкта бізнесу (реалізації бізнес-проєкту) є коротшим порівняно із середніми чи великими підприємствами. Останнє зумовлене тим, що мале підприємство в процесі своєї діяльності або досягає рівня середнього, або змінює профіль діяльності на більш перспективні види господарювання чи інші ринкові ніші. В умовах зростання конкуренції зростає і потреба у кваліфікованих фахівцях, які володіють методологією розробки бізнес-плану для становлення та розвитку підприємницької діяльності, обґрунтування перспективних управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення механізму розвитку суб'єкта бізнесу чи започаткування нових напрямів діяльності.

Планування є процесом цілепокладання, визначення пріоритетів, засобів та методів, а також шляхів їхнього досягнення. Головна мета планування полягає у визначенні цієї сукупності цілей, а також у формуванні необхідних засобів, оцінці можливостей та визначенні оптимальних шляхів, прогнозуванні потенційних ризиків їхньої реалізації. Розробка бізнес-плану є складним та ресурсномістким процесом, що потребує значних фінансових витрат та часу. Тому бізнес-планування розпочинається, як правило, задовго до початку практичної реалізації підприємницького проєкту, щонайменше за півроку. До процесу бізнес-планування залучаються ключові менеджери, досвідчені фінансисти, кваліфіковані економісти, компетентні маркетологи та юристи. Це можуть бути як співробітники суб'єкта підприємницької діяльності, які мають значний професійний досвід, так і зовнішні консультанти та незалежні експерти. Причому залучення сторонніх фахівців надає можливість: здійснити більш об'єктивну оцінку підприємницької ідеї; підвищити рівень довіри до розробленого бізнес-плану з боку потенційних інвесторів, банківських установ чи майбутніх партнерів по бізнесу. Проте, в розробці бізнес-плану обов'язково мають брати активну участь керівник суб'єкта бізнесу та безпосередній автор підприємницької ідеї. Бізнес-план є одночасно детальним керівництвом до дій та ефективним інструментом контролю за їхнім виконанням. Він використовується для всебічної перевірки бізнес-ідей та стратегічних цілей, для підвищення ефективності управління суб'єктом бізнесу та для надійного прогнозування майбутніх результатів підприємницької діяльності. У процесі реалізації бізнес-проєкту цей важливий документ може періодично уточнюватись шляхом коригування відповідних планових показників з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ключова роль бізнес-плану для суб'єкта підприємництва полягає у виконанні комплексу завдань, що класифікуються за зовнішньою та внутрішньою функціями. Перша, зовнішня (документ призначений для

фінансово-кредитних установ, інвесторів, співзасновників, ділових партнерів, майбутніх співробітників), передбачає ознайомлення зацікавлених осіб зовнішнього середовища з сутністю та основними аспектами підприємницького проєкту. Друга, внутрішня (документ призначений для управлінського апарату та інших працівників суб'єкта підприємництва), стосується розробки механізму самоорганізації, тобто обґрунтування цілісної системи управління впровадженням бізнес-проєкту.

Отже, головними цілями розробки бізнес-плану є:

- 1) створення моделі системи управління суб'єктом бізнесу (його окремим проєктом чи стратегічним підрозділом). Практичний досвід підтверджує, що успіх підприємницької діяльності визначається трьома ключовими факторами: адекватним розумінням поточної ситуації; чітким формулюванням цілей, яких прагне досягти суб'єкт бізнесу; якісним плануванням процесів переходу від одного стану до іншого. Таким чином, бізнес-план з його конкретними комерційними цілями та детальною програмою дій для їхньої реалізації виступає як ефективний інструмент управління бізнесом;
- 2) прогнозування потенційних ускладнень або ризиків, пов'язаних із функціонуванням суб'єкта бізнесу (його окремого підрозділу чи впровадження конкретного підприємницького проєкту);
- 3) залучення необхідного позикового капіталу для започаткування бізнесу або реалізації окремого підприємницького задуму. Бізнес-план розкриває не лише виробничу, ринкову та організаційну, але й детальну фінансову інформацію про бізнес-суб'єкт. Ці відомості дозволяють зробити обґрунтовані висновки щодо потреби у стартовому капіталі, шляхів використання коштів та механізмів погашення кредитів, рівня господарських ризиків тощо. У цьому контексті бізнес-план є фундаментом для побудови конструктивних відносин із потенційними

інвесторами, банківськими установами та іншими зацікавленими сторонами;

4) забезпечення ефективного процесу "комунікації" між суб'єктом підприємницької діяльності та інституціями зовнішнього середовища його функціонування (постачальниками, контрагентами, покупцями, майбутніми працівниками);

5) сприяння розвитку управлінських навичок керівництва та іншого управлінського персоналу суб'єкта підприємницької діяльності.

На сьогоднішній день українське законодавство не встановлює обов'язкового складання бізнес-плану. Для більшості вітчизняних підприємств цей документ є відносно новим [2, с. 115]. Незважаючи на прагнення країни до інтеграції з європейською спільнотою та підвищення стандартів якості продукції, послуг і принципів ведення бізнесу, досить поширеною залишається думка, що заперечує необхідність розробки детального бізнес-плану, пропонуючи натомість стисле техніко-економічне обґрунтування. Іноді побутує переконання, що відсутність ретельно пропрацьованого бізнес-плану може бути компенсована глибоким знанням специфіки вітчизняного бізнесу та інтуїцією керівництва.



### Рис.1.1. Основні блоки бізнес-плану

*Джерело: складено автором*

Для такого стану речей в Україні існує чимало передумов. Недостатня конкурентоспроможність вітчизняних бізнес-планів пояснюється низкою хибних уявлень щодо цього питання, передусім з боку замовників бізнес-планів (під замовником розуміється юридична або фізична особа, яка має певну бізнес-ідею та прагне до її втілення). Для цього необхідно знайти інвестора, якого можна зацікавити саме якісним бізнес-планом. Цей документ власник ідеї може доручити розробити своїм внутрішнім спеціалізованим підрозділам, які найчастіше в малому та середньому бізнесі просто відсутні, або ж замовити у сторонньої організації, що пропонує подібні послуги, володіючи висококваліфікованими та досвідченими фахівцями у сфері бізнес-планування та консалтингу. Розглянемо саме останню ситуацію та, виходячи з української практики, існуючі проблеми [4, с. 435].

Бізнес-план повинен лаконічно та чітко відображати план реалізації проєкту. Він надає інвестору можливість оцінити якість проєкту та потенціал учасників. Тобто це ключовий документ, ознайомившись з яким, інвестор може прийняти рішення про інвестування своїх коштів у конкретну ідею. Водночас цей документ надає можливість особі, яка має певну бізнес-ідею, донести її суть до інвестора та отримати необхідні кошти на її втілення [5, с. 67]. Отже, можна констатувати, що цей документ є корисним для кожного учасника бізнес-проєкту та сприяє розвитку підприємництва, а також зростанню економіки й суспільства в цілому. Проте реальність та практичні аспекти часто відрізняються від теоретичних положень.

Окрім вартості бізнес-плану, замовник зацікавлений у кінцевому результаті. А щоб його досягти, важливо виокремити та позбутися певних хибних позицій та поглядів, які супроводжують українських підприємців

при замовленні цієї специфічної послуги. Отже, розглянемо основні помилки, яких припускаються замовники бізнес-планів.

Насамперед, найпоширеніша проблема полягає в обсязі робіт, який замовник очікує отримати від розробників. Замовник часто вважає, що бізнес-план у нього вже фактично є і все, що потрібно, – це звести наявні цифри у таблиці для зручного аналізу інвестором. Однак у більшості випадків при детальному ознайомленні спеціаліста з фактичним обсягом робіт з'ясовується, що замовник має лише загальний опис своєї ідеї, а для того, щоб фінансовий план був переконливим та обґрунтованим, потрібна ще серйозна та кропітка робота [4, с. 436]. Тобто на практиці бізнес-середовище стикається з проблемою недостатньої обізнаності керівників у питаннях бізнес-планування, зокрема щодо джерел формування та обґрунтування фінансових показників, здатних зацікавити потенційного інвестора.

Слід зазначити, що будь-який бізнес-план охоплює три основні блоки: маркетинговий, організаційний та фінансовий (рис. 2.1). Перші два розділи бізнес-плану фактично можна розглядати як підготовку первинних даних для третього, фінансового. У маркетинговому блоці готуються вихідні відомості для дохідної складової фінансового плану, в організаційному – для видаткової частини. Отже, якщо всі ці числові значення у вас наявні, тоді все готово для основного фінансового планування, оскільки в переважній більшості випадків саме там буде сконцентрована інформація, що цікавить інвесторів та замовників бізнес-плану [5, с. 68]. Фінансовий блок в обов'язковому порядку включає [6, с. 257]:

- бюджет доходів і витрат, котрий ілюструє прибутковість проєкту;
- бюджет руху грошових коштів, що розраховується для визначення обсягу інвестицій, термінів їхнього використання та повернення;
- розрахунок фінансових показників, які відображають рентабельність та стійкість проєкту.

Проте не варто робити поспішних висновків та підтримувати поширену думку, що єдиним вагомим результатом бізнес-плану є фінансовий розділ. Безумовно, прогноз фінансових індикаторів цікавить інвестора першочергово. Однак, як правило, привабливі цифри потребують обґрунтування, і в цьому контексті будуть корисними як грамотний аналіз ринку, так і переконлива програма просування та ретельно розроблений план розвитку продукту [1, с. 60]. А у випадку, якщо бізнес-план розробляється також для «внутрішнього використання», організаційний план повинен бути опрацьований максимально детально, щоб стати дієвим керівництвом до впровадження.

На жаль, іноді замовники помилково вважають, що інвестор ознайомлюється лише з резюме бізнес-плану, основу якого складають ключові фінансові показники. Але далеко не всі інвестори є настільки легковажними, адже не слід забувати, що вони інвестують власні кошти та, безсумнівно, будуть прагнути максимально детально ознайомитися з усіма аспектами бізнес-проекту [1, с. 61]. Саме тому бізнес-план необхідно розробляти поетапно, починаючи з опрацювання маркетингової частини, щодо якої знову ж таки в українському бізнесі існують хибні стереотипи: план – це головне, маркетинг – другорядне. Навіть розуміючи необхідність обґрунтування дохідної складової, деякі замовники намагаються виключити зі складу робіт аналіз ринку та розробку маркетингової тактики, вважаючи це зайвою витратою коштів на інформацію, яка, на їхню думку, не відіграє вирішальної ролі в їхній діяльності.

У багатьох випадках маркетинговий блок, що включає комплексне дослідження ринку, є найбільш трудомісткою частиною бізнес-плану, охоплюючи такі аспекти, як: визначення ємності та динаміки ринку, ідентифікація основних конкурентів, аналіз їхніх слабких та сильних сторін, розробка ефективної стратегії конкуренції, вивчення потенційних постачальників, а також розробка детальної тактики діяльності на ринку,

включаючи ціноутворення, методи продажів та просування товару, а також визначення перспектив подальшого розвитку.

Розглянемо детальніше ще один важливий аспект бізнес-плану – аналіз потенційних ризиків. Попри те, що цей розділ є обов'язковим елементом структури бізнес-плану практично за будь-яким стандартом, нерідко до його опрацювання ставляться без належної серйозності. У документ вставляють стандартний, шаблонний текст, часто не адаптуючи його до специфіки конкретного бізнес-проєкту. Такий формальний підхід є абсолютно непрофесійним [6, с. 259]. Розробник якісного бізнес-плану зобов'язаний ідентифікувати всі вірогідні ризики, тобто можливі зовнішні чи внутрішні обставини, що здатні призвести до суттєвого погіршення ключових показників проєкту. Після цього для кожного виявленого ризику розробляються конкретні заходи, спрямовані на його попередження або ж на мінімізацію його негативного впливу у випадку настання. На завершальному етапі проводиться кількісна оцінка можливих наслідків несприятливого розвитку подій та здійснюється перерахунок основних фінансових показників за умови реалізації такого негативного сценарію. Таким чином, в результаті якісної роботи над цим розділом бізнес-плану замовник отримує чіткі відповіді на два ключові питання [5, с. 70]:

- Які саме ризики становлять найбільшу загрозу для життєздатності та успішної реалізації проєкту?
- Які конкретні дії необхідно вжити, щоб запобігти виникненню найбільш небезпечних ризиків та ефективно нейтралізувати їхні потенційні негативні наслідки?

Слід також звернути увагу на один із фундаментальних та часто вирішальних аспектів специфіки бізнес-планування в українських реаліях – вартість послуги. Створення якісного, достовірного бізнес-плану є результатом роботи висококваліфікованих фахівців, які розробляють його під конкретний проєкт з урахуванням цілого спектру індивідуальних особливостей. Такий професійно розроблений документ є потужним каталізатором розвитку діючого

підприємства або ж ключовим інструментом для успішного запуску стартапу. Очевидно, що його вартість не може бути низькою, подібно до інших якісних консалтингових послуг. Саме тому замовники нерідко обирають замовлення не повного пакету послуг з розробки бізнес-плану, а лише окремих його частин, які вони вважають найбільш складними та критично важливими для власного аналізу. Такий стан речей і є однією з основних передумов виникнення всіх вищезгаданих помилок та хибного сприйняття значущості окремих структурних елементів бізнес-плану.

Якісно розроблений бізнес-план надає можливість вирішити цілий ряд важливих завдань, серед яких основними є такі [2, с. 143-144]:

1. Обґрунтування економічної обґрунтованості нових напрямів стратегічного розвитку підприємства.
2. Проведення розрахунку очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед прогнозованих обсягів продажу, майбутнього прибутку та доходів на інвестований капітал.
3. Визначення потенційних джерел фінансування обраної стратегії розвитку, тобто розробка оптимальних способів акумуляції необхідних фінансових ресурсів.
4. Здійснення підбору кваліфікованих працівників, здатних ефективно реалізувати розроблений план.

На початковому етапі розробки бізнес-плану відбувається визначення видів та конкретних джерел необхідної інформації. До основних видів інформації, що використовуються при цьому, належать: маркетингова інформація, виробнича інформація та фінансова інформація. Що стосується джерел отримання цієї інформації, то ними можуть бути:

- Власний практичний досвід роботи у відповідній сфері та інтуїція.
- Безпосередні контакти з потенційними клієнтами, майбутніми постачальниками сировини та матеріалів, а також торговими агентами.

- Офіційна статистична інформація щодо існуючих тенденцій розвитку конкретної галузі чи сфери державної діяльності, а також актуальні аналітичні огляди поточної економічної ситуації в країні та світі.
- Детальні дані про діяльність основних конкурентів, отримані шляхом аналізу їхньої продукції, відвідування спеціалізованих виставок, проведення інтерв'ю з їхніми колишніми та нинішніми співробітниками, а також вивчення їхніх рекламних матеріалів.
- Спеціалізовані навчальні посібники з питань бізнес-планування, профільні галузеві видання, тематичні курси з розробки бізнес-планів, а також послуги аудиторських компаній.
- Відповідні урядові установи, зокрема ті, що спеціалізуються на підтримці та розвитку малого бізнесу.

На другому етапі визначається мета розробки бізнес-плану, акцентуючи увагу на ключових зовнішніх та внутрішніх функціях, які він виконуватиме. На цьому ж етапі слід чітко окреслити цільову аудиторію бізнес-плану – чи це будуть виключно внутрішні учасники організації (що малоймовірно), чи й особи із зовнішнього середовища, яких організація прагне бачити своїми інвесторами – потенційні акціонери, комерційні банки тощо.

Надзвичайно відповідальним є наступний, третій, крок у бізнес-плануванні – стратегічне планування на підготовчому етапі. Багато підприємців-початківців припускаються помилки, ігноруючи стратегічне планування, вважаючи, що розробка стратегії є доцільною лише для великих компаній. Звісно, процеси стратегічного планування малого та великого бізнесу мають певні відмінності. У малому бізнесі стратегічне планування охоплює відносно короткий часовий горизонт (3-5 років) та має менш формалізований і структурований характер. Однак основні складові стратегічного планування (визначення місії компанії, зовнішній та внутрішній аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, формулювання цілей діяльності, аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії підприємства) обов'язково повинні бути присутніми і в бізнес-плануванні.

Четвертий крок у бізнес-плануванні – безпосереднє написання бізнес-плану. Розпочинати цей процес слід з визначення чіткої структури створюваного документа (розділи, підрозділи, додатки тощо) та збору необхідної інформації для кожного структурного елемента плану.

Цей крок є найбільш трудомістким та відповідальним. Як і для жодного іншого планового документа, для бізнес-плану є актуальною аксіома: «План має складати той, хто безпосередньо його виконуватиме». І навіть якщо це потребує значних витрат часу та підприємець не має достатніх навичок такої роботи, він все ж таки повинен виконати цю задачу самостійно. Звісно, без допомоги кваліфікованих консультантів часто не обійтись, проте їхня роль має завершуватися на попередньому етапі, коли внутрішні та зовнішні експерти допомагають зібрати необхідні дані та здійснити їхню первинну обробку. Консультанти також можуть надавати підтримку підприємцю на завершальному етапі розробки бізнес-плану.

Якщо ж підприємець повністю передоручить розробку бізнес-плану стороннім виконавцям, то наслідками такого рішення будуть:

- неповне та несистематичне розуміння підприємцем слабких і сильних сторін власної організації, а також потенційних можливостей та ризиків майбутнього запланованого проєкту;
- відсутність важливого періоду навчання процесам планування, що негативно позначиться на подальшій діяльності організації (адже планування є першою та невід'ємною складовою управлінської діяльності);
- нездатність підприємця переконливо та глибоко продемонструвати переваги свого проєкту потенційним інвесторам. І, що не менш важливо, – підприємець ризикує втратити довіру інвесторів: навіть недосконалий, але самостійно складений бізнес-план можна виправити, а ось відновити втрачену довіру буває значно складніше.

Таблиця 1.1

Етапи бізнес-планування на підприємстві

1	Ініціація проєкту	Визначення мети бізнесу, аналіз ринку та оцінка перспектив. Формування початкової концепції та стратегічного бачення.
2	Збір та аналіз інформації	Дослідження конкурентного середовища, аналіз попиту та споживчих потреб, оцінка ризиків та тенденцій у галузі.
3	Формування структури бізнес-плану	Визначення ключових розділів, узгодження логіки викладення матеріалу, розподіл ресурсів для розробки кожного компонента.
4	Розробка маркетингової стратегії	Визначення цільової аудиторії, каналів збуту, рекламних та комунікаційних інструментів. Аналіз цінової політики та конкурентних переваг.
5	Фінансове планування	Оцінка витрат, прогноз доходів, розрахунок рентабельності та точки беззбитковості. Планування інвестицій та джерел фінансування.
6	Організаційна структура та управління	Визначення організаційної моделі бізнесу, розподіл обов'язків, розробка кадрової політики та механізмів контролю.
7	Оцінка ризиків та стратегія їх мінімізації	Виявлення можливих загроз, розробка сценаріїв управління ризиками, формування плану дій у кризових ситуаціях.
8	Підготовка та оформлення документації	Створення підсумкового бізнес-плану з детальним описом кожного розділу, обґрунтуванням прийнятих рішень та фінансовими розрахунками.
9	Презентація бізнес-плану	Представлення проєкту інвесторам, партнерам або керівництву. Підготовка супровідних матеріалів та аргументів для захисту ідеї.
10	Реалізація та контроль	Втілення плану в дію, контроль виконання, коригування стратегії відповідно до змін ринку та внутрішніх факторів.

*Джерело: складено автором на основі [8]*

Зважаючи на певну недовіру інвесторів до самостійної роботи українського підприємця, оптимальним рішенням, вірогідно, стане такий компроміс: підприємець самостійно розробляє бізнес-план, а зацікавлені фінансові установи або консалтингові компанії проводять його експертну оцінку та, за потреби, вносять необхідні корективи.

Важливо правильно визначити час для роботи над бізнес-планом. Це завдання потребує значної концентрації уваги, тому бізнес-план доцільно складати тоді, коли підприємець не обтяжений серйозними проблемами, і загальний стан справ є відносно стабільним.

І нарешті, ідеї, викладені в бізнес-плані, не повинні бути надмірно амбітними та нереалістичними. Не варто завищувати планку майбутніх досягнень без урахування фактичних можливостей бізнесу, навіть якщо це робиться з метою реклами. Потенційні інвестори – банківські установи, державні фонди підтримки, венчурні компанії тощо – часто володіють значно кращою інформацією про реальний стан ринку. Особливо точною та добре обґрунтованою повинна бути інформація щодо оцінки розмірів ринків збуту, перспектив їхнього зростання та запланованої частки ринку компанії.

Після завершення кропіткої роботи над усіма розділами бізнес-плану підприємцю необхідно підготувати стисле резюме, що відображає основні положення та ключові ідеї проекту.

Загалом, четвертий етап завершує безпосередній процес розробки бізнес-плану, проте для його подальшого вдосконалення рекомендується здійснити ще один, п'ятий, крок: підприємець пропонує підготовлений бізнес-план для ознайомлення авторитетним, але незацікавленим особам, здатним об'єктивно оцінити його якість на основі конструктивної критики та незалежного погляду.

Перш ніж передати бізнес-план потенційним зацікавленим читачам, слід ретельно продумати та скласти їхній вичерпний список, адже від цього стратегічно важливого рішення може залежати майбутній потенційний напрямок розширення виробничої діяльності компанії та залучення необхідних інвестицій.

## **1.2. Напрямки розширення виробництва**

Розширення виробництва можливе різними способами. За умови збереження незмінної технічної бази збільшити випуск продукції можна шляхом

інтенсифікації використання всіх наявних видів ресурсів. У цьому контексті відбувається збільшення масштабів виробництва, для аналізу якого застосовується поняття «віддача від масштабу». У короткостроковому періоді існує можливість збільшити обсяг використання лише змінного ресурсу. У такому випадку відбувається зміна пропорцій, у яких комбінуються виробничі фактори. Розширення виробництва протягом короткого періоду вивчається за допомогою концепції "спадної віддачі змінного ресурсу" або, як іноді зазначають, закону змінюваних пропорцій. Крім того, можливе розширення виробництва шляхом якісної зміни його технічної основи, тобто впровадження науково-технічного прогресу.

Диверсифікація останнім часом набула значного поширення в економіці, тому її все частіше застосовують у практичній діяльності вітчизняних бізнес-організацій. Завдяки одночасному розвитку кількох різноманітних напрямків діяльності бізнес-компаніям часто вдається уникнути надмірної конкуренції та ефективно використовувати й розподіляти наявні ресурси. Диверсифікація (від лат. *diversus* – різний та *facio* – роблю) являє собою розширення асортименту товарів, що виробляються окремими підприємствами та їхніми об'єднаннями [7].

А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд виокремлюють такі основні види стратегії диверсифікації:

1. Стратегія центрованої (концентрованої) диверсифікації базується на пошуку та використанні нових можливостей для виробництва нових продуктів, які органічно пов'язані з існуючим бізнесом. Тобто основне виробництво залишається ядром діяльності компанії, а нові напрямки виникають на основі потенціалу освоєного ринку, використовуваної технології або інших ключових сильних сторін функціонування фірми. Прикладом таких можливостей може бути використання наявної спеціалізованої системи розподілу.
2. Стратегія горизонтальної диверсифікації, орієнтованої на традиційного споживача. У цьому випадку створюється принципово новий продукт, що

потребує нових технологічних процесів, але орієнтований на ту саму групу споживачів, яка є основною для традиційного продукту компанії.

3. Стратегія вертикальної диверсифікації (освоєння виробництва нових продуктів, які використовуються як сировина або напівфабрикати для традиційної продукції, або виробництво товарів, що є сировиною, напівфабрикатами чи комплектуючими при виготовленні основних продуктів компанії. Цей вид диверсифікації виділяється не завжди окремо).
4. Стратегія конгломератної або латеральної диверсифікації. У цьому випадку зростання компанії відбувається за рахунок виробництва продуктів, які абсолютно не пов'язані з традиційним асортиментом фірми [4, с. 175].

Види диверсифікації в економічній діяльності можуть бути класифіковані за двома основними напрямками: диверсифікація інвестиційного портфеля та диверсифікація сфер бізнесу (діяльності та виробництва). У даній статті розглядається саме диверсифікація діяльності та виробництва. О.С. Віханський серед основних стратегій диверсифікованого зростання виділяв такі:

1. стратегія центрованої диверсифікації;
2. стратегія горизонтальної диверсифікації;
3. стратегія конгломератної диверсифікації [2, с. 242].

Існує класифікація видів диверсифікації за трьома ключовими ознаками: напрямком розвитку, галузева приналежність та державний рівень діяльності [3, с. 10]. Виділяють наступні основні види диверсифікації за її напрямком:

- Вертикальна диверсифікація – передбачає освоєння виробництва нових продуктів, у технологічному процесі яких як сировина або напівфабрикати використовується традиційна для компанії продукція, або ж виробництво товарів, що виступають сировиною, напівфабрикатами чи комплектуючими для виготовлення її основних продуктів.
- Горизонтальна диверсифікація – у цьому випадку відбувається створення нового продукту на основі вже існуючих або впровадження нових технологій у межах основного профілю діяльності компанії, а також розширення наявних каналів збуту продукції.

- Конгломератна диверсифікація – зростання компанії здійснюється шляхом започаткування виробництва продуктів, які абсолютно не пов'язані з її традиційним асортиментом.
- Перехресна диверсифікація – проявляється у комбінуванні стратегій горизонтальної та вертикальної диверсифікації.
- Змішана диверсифікація – передбачає поєднання елементів горизонтальної, вертикальної та конгломератної диверсифікації.

Розглянемо переваги та недоліки диверсифікації. На перший погляд може здатися, що диверсифікація є беззаперечно вигідним рішенням, що несе в собі виключно позитивні аспекти. Переваг у неї справді чимало: вдається забезпечити захист власного капіталу від негативних наслідків кризових явищ в економіці; сприяє підвищенню рівня стійкості компанії в умовах жорсткого конкурентного середовища; надає широкий спектр різноманітних продуктів, послуг та активів, що полегшує інвестору процес вибору найбільш перспективних напрямків для вкладень; дозволяє фізичним особам та компаніям більш ефективно використовувати наявні кошти; мінімізує ризик негативного розвитку подій для всього портфеля активів. З іншого боку, не можна ігнорувати й певні недоліки цього явища, з якими може зіткнутися підприємство, що вирішило розширити сферу своєї діяльності: необхідні значні фінансові інвестиції, оскільки стратегічний успіх найчастіше досягається лише при великих масштабах діяльності; потрібен відповідний досвід та глибокі знання в тих галузях, де планується розширення. Наприклад, висока кваліфікація в операціях з акціями та облігаціями не гарантує успіху при інвестуванні в нерухомість, що вимагає спеціальної підготовки; позитивні результати диверсифікації стають помітними лише в довгостроковій перспективі – тобто їхню реальну оцінку можна буде здійснити лише через певний час [6].

Стратегія диференціації продукту є ключовою конкурентною стратегією, спрямованою на розширення асортименту товарів (або послуг), створення принципово нових товарів задля максимального задоволення потреб основних груп покупців шляхом постійного вдосконалення виробничих процесів.

Стратегія диференціації ринку, таким чином, являє собою конкурентну стратегію, спрямовану на формування нових потреб у споживачів щодо нових товарів підприємства шляхом реалізації цілеспрямованих маркетингових заходів, зокрема рекламних кампаній, з метою створення чіткого та привабливого іміджу товару в свідомості потенційних покупців.

Поняття диверсифікації застосовується при формулюванні портфельної стратегії як один із чотирьох її компонентів, а саме як вектор росту або напрямок майбутньої сфери діяльності підприємства.

Диверсифікація діяльності підприємства означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалося досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Якщо вектор росту спрямований на розвиток ринку, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства – розвиток маркетингу. Якщо ж вектор росту вказує на розвиток товару, то йдеться про створення нового товару і вибирається напрямок – зміна технології. Якщо ж вектор росту спрямований одночасно і на оновлення ринку, і на оновлення товару, тобто вибирається стратегія диверсифікації, то загальний напрямок простежується слабкіше, ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються і маркетингова діяльність, і технологія виробництва.

Тобто, як уже зазначалося, диверсифікація означає (переважно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалося досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Здійснюватись вона може як через створення нових підприємств, так і шляхом скуповування існуючих або злиття з ними. В результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатопрофільного виробництва.

Для прикладу, на початку 90-х років ХХ ст. серед 500 найбільших корпорацій США 90 % існували у формі багатогалузевих концернів, тобто були

диверсифікованими. Переважна більшість із них мала у своєму складі підприємства в середньому 11 галузей, а наймогутніші – 30-50 галузей.

За великим рахунком диверсифікація, як порівняно нове явище, покликана до життя науково-технічною революцією, а саме необхідністю пристосування бізнесу до швидких структурних змін, посилення конкурентної боротьби внаслідок насичення ринку. В цих умовах диверсифікація використовує переваги комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі.

І, головне, – стабілізує бізнес, робить його менш вразливим до спадів у тих чи інших галузях, оскільки, володіючи підприємствами в різних сферах економіки, диверсифіковане підприємство має змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів його зростанням на інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш стійкі та конкурентоздатні, ніж вузькоспеціалізовані. Вони мають можливість переливати капітал у найприбутковіші галузі. Отже, диверсифікація – це організаційно-економічний фактор підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, важливість диверсифікації діяльності підприємства у формуванні та реалізації його портфельної стратегії є досить значною. З одного боку, диверсифікація є одним із ключових напрямків розвитку підприємства, визначаючи, які саме стратегічні бізнес-одиниці та в яких стратегічних господарських зонах функціонуватимуть у майбутньому. З іншого боку, диверсифікація значною мірою забезпечує стратегічну гнучкість портфеля підприємства, оскільки задоволення широкого спектра потреб ринку та застосування різноманітних технологій мінімізує ризик серйозних негативних наслідків для інших СБО у випадку непередбачених змін в одній із них.

Обираючи вектор розвитку підприємства, необхідно враховувати як позитивні, так і потенційні негативні наслідки диверсифікації. Запровадження нових виробництв або придбання нових дочірніх структур супроводжується певними ризиками невдалих управлінських рішень, що

в результаті можуть призвести до спаду виробництва та навіть банкрутства.

Цілі диверсифікації визначаються фінансовим станом і наявними можливостями підприємства, привабливістю обраних галузей та часовим горизонтом її реалізації. Фінансові ресурси збиткових, середніх та успішних підприємств зумовлюють застосування різних стратегій диверсифікаційних заходів, спрямованих на виживання або на формування стратегічних альянсів.

На сучасному етапі розвитку економіки використовуються два основні напрямки розвитку діяльності підприємства: спеціалізація та диверсифікація. Спеціалізація передбачає відокремлення окремих галузей, підприємств та їхнє зосередження на виробництві конкретної продукції або на певній стадії технологічного процесу, що є наслідком суспільного поділу праці. Основними ознаками спеціалізації є: використання спеціалізованого обладнання та технологій, виробництво певного виду готової продукції або надання конкретних послуг, а також наявність спеціально підготовлених кадрів.

Спеціалізація виробництва має безперечні техніко-економічні переваги, спрямовані на підвищення продуктивності праці та, відповідно, зниження собівартості продукції завдяки безперервному випуску однотипної продукції без витрат часу на переналагодження обладнання та перекваліфікацію персоналу. Вона також сприяє підвищенню якості продукції за рахунок використання вузькоспеціалізованого обладнання, ефективно освоєного спеціально навченим персоналом, та створює ширші можливості для механізації й автоматизації виробничих процесів [8, с. 136-145]. Однак спеціалізоване підприємство має й певні недоліки. В умовах появи нових видів товарів та швидкої зміни вимог ринку до продукції монопрофільного підприємства є менш стійкими при переході до нових технологій та виробництва нової продукції, їхня стійкість значно нижча, ніж у багатопрофільних підприємств.

Саме диверсифікація діяльності передбачає перехід до багатoproфільного виробництва з широкою номенклатурою продукції, що випускається. Цілями диверсифікації є підвищення стійкості підприємства, можливість отримання синергетичного ефекту завдяки виходу на нові ринки, економії від ефекту масштабу, а також випуску комплементарної продукції. При цьому як спеціалізація, так і диверсифікація повинні взаємно доповнювати одна одну, і необхідно чітко визначати їхній напрямок. Надмірна диверсифікація може призвести до складнощів в управлінні підприємством, особливо це стосується конгломератної диверсифікації, коли в одній структурі об'єднуються абсолютно непов'язані товари та послуги. Напрямки диверсифікації, методи її впровадження та оптимальний час її проведення залишаються предметом дискусій серед економістів та менеджерів різних наукових шкіл.

Існують принципові відмінності у поглядах на диверсифікацію між вітчизняними та західними економістами. У працях науковців країн СНД диверсифікація найчастіше розглядається як інструмент виходу з кризової ситуації, в якій опинилося підприємство, тобто як один із засобів санації. Вітчизняний підхід орієнтований на покращення діяльності підприємства шляхом впровадження диверсифікаційних заходів на етапі спаду виробництва з метою відновлення колишнього рівня, підвищення віддачі для забезпечення ефективної діяльності та виходу на нові ринки збуту. Так, І. Асташкіна вважає, що стратегія диверсифікованого розвитку реалізується лише тоді, коли фірма не має можливості розвиватися на поточному ринку з наявним продуктом у даній галузі [1]. Проте, на нашу думку, це твердження є помилковим, оскільки стратегія диверсифікації діяльності підприємства розробляється для забезпечення зростання ефективності в будь-яких ринкових умовах, незалежно від змін на традиційному ринку, а також для поліпшення якості продукції.

Західний підхід ґрунтується на необхідності проведення диверсифікації в момент досягнення підприємством найвищої ефективності з метою його подальшого розширення, стабілізації та завоювання нових ринків збуту. Ці заходи рекомендується проводити на піку діяльності, коли фірма володіє достатньою кількістю необхідних фінансових ресурсів, оскільки диверсифікація потребує значних інвестицій та не передбачає миттєвої віддачі. При цьому диверсифікація розглядається як безперервний процес, що передбачає постійний моніторинг ринку та внутрішніх можливостей підприємства, і є активною та навіть агресивною політикою.

Диверсифікація діяльності підприємства полягає у створенні різноманітності бізнесу шляхом виходу на нові ринкові сектори та розширення галузевого діапазону його діяльності.

Головними напрямками диверсифікації підприємства в стратегічному контексті є диверсифікація продукції, постачальників, технологій та ринку збуту.

Найбільш ефективними видами диверсифікованого розвитку підприємства, згідно з дослідженнями [5, с. 182-188], є:

- Концентрична диверсифікація, що базується на виробництві нових продуктів на основі існуючого бізнесу, зберігаючи діюче виробництво, але розвиваючи нові напрямки, що впливають з можливостей освоєного ринку, наявних технологій або використання відходів існуючого виробництва.
- Горизонтальна диверсифікація – стратегія зростання, за якої компанія випускає або реалізує нові продукти, не пов'язані з поточним асортиментом, але орієнтовані на вже існуючу клієнтську базу.
- Конгломератна диверсифікація, за якої фірма розвивається за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з її традиційними продуктами, та їхньої реалізації на нових ринках.

- Вертикальна диверсифікація, що передбачає розширення діяльності фірми на більш ранні або наступні стадії виробничого процесу.

Проте, з нашої точки зору, горизонтальна та конгломератна диверсифікація мають певні недоліки, оскільки, як свідчить світова практика, у більшості випадків проведення такої диверсифікації підприємства зазнають значних збитків [12].

Є певні фактори які обумовлюють вибір стратегії диверсифікації, такі як [11, с. 89-97]:

- ринки насичені даним продуктом або коли попит на нього різко падає;
- фірма володіє вільними коштами, вкладення яких можливо в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес, в об'єднанні з існуючим, може принести фірмі синергетичний ефект (наприклад, за рахунок кооперації);
- подальший розвиток фірми стримується антимонопольним законодавством;
- відбувається зниження податкового навантаження для бізнесу;
- виникає спрощення виходу на світовий ринок;
- є можливість більш ефективного використання кадрів, як головного потенціалу підприємства.

Один із можливих напрямків розвитку підприємства – впровадження в один або кілька нових видів діяльності. Це здійснюється різними способами, кожен з яких має певні переваги, але також несе потенційні ризики негативних наслідків [9, с. 35-44]. В економічній літературі значна увага приділяється диверсифікації в контексті поглинань і злиттів, проте вона зустрічається рідше, ніж внутрішньофірмова диверсифікація продукції, яка характеризується меншими негативними наслідками та є більш результативною. Компанії проводять реорганізацію діяльності через злиття та поглинання з метою досягнення синергетичного ефекту.

За даними Mergers & Acquisitions Journal [12], значна частка злиттів і поглинань не виправдовує вкладених коштів. Новостворені підприємства часто відстають за темпами розвитку від інших аналогічних гравців ринку та змушені згодом знову розділятися на самостійні одиниці. Як показує практика, успішна стратегія диверсифікації вимагає чіткого та продуманого плану дій, розробленого з урахуванням індивідуальних особливостей кожного підприємства, що підлягає реорганізації. Необґрунтованість такої стратегії може призвести до банкрутства та необхідності проведення санаційних заходів для відновлення необхідного рівня прибутковості.

У західній та вітчизняній науковій літературі представлено багато графічних матеріалів, алгоритмів та схем, що ілюструють процес диверсифікації на підприємстві. Однак більшість із них відображають загальнотеоретичні положення, не надаючи конкретних практичних рекомендацій.

Аналізуючи світовий досвід та систематизуючи його, можна стверджувати, що основною рушійною силою реструктуризації компаній через злиття та поглинання є прагнення отримати та посилити синергетичний ефект, тобто взаємодоповнюючу дію активів двох або більше підприємств, сукупний результат якої значно перевищує суму результатів їхньої окремої діяльності. Синергія в цьому контексті може виникати завдяки економії на витратах, комбінуванню взаємодоповнюючих ресурсів та зростанню ринкової влади. Проте компанії-покупці іноді некоректно оцінюють активи або ж зобов'язання компаній, що поглинаються [2, с. 50-57].

Переваги диверсифікованого підприємства полягають у можливості об'єднання зусиль для досягнення спільних цілей. Успішність такого об'єднання визначається синергетичним ефектом, коли ціле є більшим, ніж проста сума його складових частин [6].

Найменш ризикованою є диверсифікація в розрізі різних, не пов'язаних між собою груп галузей [3, с. 75-79], проте, з нашої точки зору, це твердження є дискусійним, оскільки підприємство починає функціонувати в межах ще недостатньо вивченого ринку. Необхідність застосування такої стратегії часто зумовлена тим, що для багатьох великих і середніх компаній, які ведуть свою діяльність протягом тривалого часу, традиційно обрані галузі можуть стримувати темпи подальшого розвитку, отримання високої віддачі від інвестованого капіталу, а іноді навіть створювати стратегічну вразливість у конкурентній боротьбі. Забезпечити нові перспективи зростання для таких компаній може диверсифікація діяльності в інші, альтернативні групи галузей. Існують різноманітні підходи до здійснення диверсифікації, і питання грамотного вибору оптимального для конкретного підприємства підходу є складним, але вкрай важливим завданням. Нижче розглянуто найбільш поширені методологічні підходи до диверсифікації.

Одним із ключових методологічних підходів до здійснення диверсифікації виробництва підприємства є ресурсний підхід. Саме при дослідженні проблеми диверсифікації вплив ресурсної концепції на сучасні уявлення про стратегічне управління був особливо значущим. З одного боку, ресурсна концепція на сьогодні є загальноновизнаною теорією корпоративної диверсифікації. На відміну від інших трактувань, ресурсна концепція стверджує, що зростання фірм через диверсифікацію відбувається шляхом ефективного використання наявних потенціалів зростання, що проявляються у формі організаційних компетенцій або успадкованих управлінських ресурсів [10].

Наступний важливий підхід до здійснення диверсифікації – ринковий. Він включає три основні методи оцінки: метод ринку капіталів, метод угод та метод галузевої оцінки. Відмінною рисою ринкової орієнтації є те, що ефективність діяльності підприємства визначається ринками збуту. Відповідно до цього підходу особлива увага приділяється

привабливості зовнішнього середовища як індикатору зростання, ємності та якості ринку, а також товарно-ринковому позиціонуванню по відношенню до основних конкурентів.

В рамках ринково орієнтованого підходу дискусійним залишається питання про те, які саме фактори забезпечили підприємству вигідне позиціонування на ринку та яким чином можна утримати або зміцнити ці конкурентні позиції. Саме ці питання є предметом дослідження ресурсоорієнтованого підходу.

Метод ринку капіталів базується на аналізі цін продажу акцій подібних фірм на світових фондових біржах. Для застосування цього методу необхідна детальна фінансова та цінова інформація щодо репрезентативної групи порівнянних компаній. Суть методу полягає у проведенні фінансового аналізу, виборі та розрахунку ключових оціночних коефіцієнтів (мультиплікаторів), до яких належать коефіцієнти: ціна/прибуток, ціна/грошовий потік, інвестований капітал/прибуток та інші, які потім використовуються для оцінки фінансових показників діяльності досліджуваної фірми.

Метод угод ґрунтується на аналізі цін придбання контрольних пакетів акцій. У цьому методі використовується той самий інструментарій, що й у попередньому, з тією лише відмінністю, що тут, як правило, застосовується обмежений набір оціночних коефіцієнтів (зазвичай ціна/прибуток та ціна/балансова вартість) через обмеженість доступних даних.

Метод галузевих оцінок базується на наявності усталених показників оцінки, характерних для окремих галузей економіки. Переваги ринкового підходу полягають у тому, що він ґрунтується виключно на ринкових даних, відображає реальну практику покупців та продавців. Недоліки цього підходу пов'язані з труднощами отримання достовірних даних щодо порівнянних фірм, оскільки він орієнтований на минулі події та не завжди враховує мінливу ринкову кон'юнктуру.

Існуючий інноваційно-маркетинговий підхід до здійснення диверсифікації використовує як базисне положення необхідність розвитку безперервного інноваційного процесу відповідно до ключових принципів маркетингової парадигми. Реалізація інноваційно-маркетингового підходу спрямована на раціоналізацію структури асортименту продукції на основі впровадження ефективних інновацій [7, с. 66-84].

Обмеженням маркетингового, а також інноваційно-маркетингового підходів є те, що завдання підприємства, які не стосуються безпосередньо аналізу та прогнозування попиту і ринкової кон'юнктури, формування елементів комплексу маркетингу, позиціонування диверсифікованого підприємства та його продукції в конкурентному середовищі, не знаходять повного відображення в рамках цих підходів.

Існує також ієрархічний підхід до процесу диверсифікації, який, безсумнівно, сприяє впорядкуванню стратегічного управління. Послідовно агрегуючи бізнес-поля та сегменти, менеджери отримують можливість виявити невикористані комерційні можливості, переосмислити існуючі та навіть знайти нові продуктово-ринкові комбінації. Ретельне вивчення «анатомії» бізнесу є корисним також у контексті узгодження взаємопов'язаних стратегій, ефективного використання спільних ресурсів та отримання інших синергетичних ефектів.

Системний підхід до оцінки впливу диверсифікації виробництва на виробничу систему ґрунтується на виявленні інформаційної та економічної сутності цього процесу як складового елемента механізму управління підприємством. Системний підхід допомагає встановити причини прийняття неефективних рішень та надає інструменти й технічні прийоми для покращення планування та контролю.

Однак застосування системного підходу як самостійного не дозволяє оцінити, які саме складові елементи підприємства як системи, а також елементи зовнішнього середовища є особливо важливими при здійсненні диверсифікації виробництва.

Логічним продовженням теорії систем стосовно до особливостей конкретної ситуації є ситуаційний підхід. У рамках ситуаційного підходу не існує універсального моменту, коли компанії повинні проводити диверсифікацію, тому для вирішення цього питання використовується визначення ступеня необхідності диверсифікації виробництва підприємства. Проте рішення цього питання існує та детально розглянуто у статті [5, с. 182-188].

Пропонований для стратегічного менеджменту інструментарій розрахований переважно на сформовані ринкові структури та діючі ринки з високими темпами зростання та низькими рівнями ризику. Звідси впливає потенційна небезпека надмірно оптимістичної оцінки можливостей розвитку конкурентних позицій підприємства. Цей ризик можна суттєво знизити завдяки інтеграції ринкового та ресурсного підходів. Концепція, в якій зіставляються ресурси, що забезпечують конкурентні переваги, та господарські ринки підприємства, являє собою ресурсно-ринковий портфель.

В цілому інтеграція ресурсного та ринкового підходів сприяє покращенню аналізу фактичної стратегічної позиції підприємства, а рішення щодо використання надлишкових виробничих потужностей приймаються на більш широкій інформаційній основі.

Особливість ресурсного підходу в тому, що тут вид диверсифікації ставиться в залежність від гнучкості ресурсів. Концентрація на своїх сильних сторонах дає можливість підприємству виступати відразу на багатьох ринках і застрахуватися, таким чином, від циклічних коливань на окремих ринках (рис. 1.2) [10].



Рис. 1.2. Ресурсно-ринковий портфель

Одним із векторів розвитку підприємства є впровадження нових видів діяльності. Це відбувається різними шляхами, кожен з яких має переваги, але містить ризики [9, с. 35-44]. В економічній літературі значна увага приділяється диверсифікації при злитті та поглинанні, проте частіше зустрічається внутрішньофірмова диверсифікація продукції, що має менше негативних наслідків та є ефективнішою. Фірми реорганізують діяльність через злиття й поглинання для досягнення синергії. За даними *Mergers & Acquisitions Journal* [12], значна частина злиттів і поглинань не окупає вкладених коштів. Новостворені підприємства часто відстають у розвитку від аналогічних представників ринку та змушені знову розділятися. Практика показує, що стратегія диверсифікації потребує чіткого плану дій, розробленого з урахуванням особливостей кожного підприємства, що реорганізується. Необдуманість цієї стратегії призводить до банкрутства та санаційних заходів для відновлення прибутковості.

У західній та вітчизняній літературі наводиться багато графіків, алгоритмів і схем процесу диверсифікації. Однак більшість з них відображають загальнотеоретичні положення без чітких рекомендацій.

Аналізуючи світовий досвід, можна стверджувати, що основною причиною реструктуризації компаній через злиття та поглинання є прагнення отримати синергетичний ефект – взаємодоповнюючу дію активів кількох підприємств, сукупний результат якої перевищує суму окремих результатів. Синергія може виникнути завдяки економії витрат, комбінуванню ресурсів, зростанню ринкової влади. Проте компанії-покупці іноді невірно оцінюють активи чи зобов'язання компаній, які поглинаються іншими [2, с. 50-57].

Переваги диверсифікованого підприємства полягають у можливості об'єднання зусиль для досягнення спільних цілей завдяки синергетичному ефекту [6].

Найменш ризикованою є диверсифікація в різні непов'язані галузі [3, с. 75-79], проте це не зовсім вірно, оскільки підприємство починає діяти на новому, недостатньо вивченому ринку. Необхідність такої стратегії визначається тим, що для багатьох великих і середніх компаній традиційно обрані галузі стримують розвиток, отримання високої віддачі від капіталу та можуть викликати стратегічну вразливість. Диверсифікація в інші галузі може забезпечити нові можливості розвитку. Існують різні підходи до диверсифікації, і вибір найкращого підходу є складним завданням. Нижче наведено найбільш поширені підходи.

Одним з методологічних підходів до диверсифікації є ресурсний підхід. Вплив ресурсної концепції на сучасні уявлення про стратегічне управління є значним. Ресурсна концепція стверджує, що фірми зростають через диверсифікацію, використовуючи наявні потенціали зростання у формі організаційних компетенцій або управлінських ресурсів [10].

Наступний підхід – ринковий, що включає метод ринку капіталів, метод угод та метод галузевої оцінки. Ринкова орієнтація визначає працездатність підприємства ринками збуту, приділяючи увагу привабливості середовища, ємності та якості ринку, а також позиціонуванню щодо конкурентів.

В рамках ринково орієнтованого підходу спірним є питання про фактори вигідного позиціонування та способи утримання або зміцнення цих позицій, що є предметом ресурсорієнтованого підходу.

Метод ринку капіталів базується на цінах продажу акцій схожих фірм. Для застосування потрібна детальна фінансова та цінова інформація. Основу методу становить фінансовий аналіз та обчислення оціночних коефіцієнтів (ціна/прибуток, ціна/грошовий потік тощо).

Метод угод ґрунтується на аналізі цін придбання контрольних пакетів акцій, використовуючи той самий інструментарій, але з обмеженим набором оціночних коефіцієнтів через недостатність даних.

Метод галузевих оцінок базується на усталених показниках оцінки в окремих галузях. Переваги ринкового підходу – опора на ринкові дані, відображення практики покупців і продавців. Недоліки – складність отримання даних по порівнянних фірмах, орієнтація на минулі події та неврахування мінливої ринкової кон'юнктури.

Інноваційно-маркетинговий підхід до диверсифікації використовує розвиток перманентного інноваційного процесу відповідно до принципів маркетингової парадигми, спрямовуючись на раціоналізацію асортименту продукції на основі ефективних інновацій [7, с. 66-84].

Обмеженням маркетингового та інноваційно-маркетингового підходів є недостатнє вирішення завдань підприємства, що не стосуються аналізу попиту, формування комплексу маркетингу та позиціонування в конкурентному середовищі.

Існує також ієрархічний підхід до диверсифікації, що впорядковує стратегічне управління шляхом послідовної агрегації бізнес-полів та

сегментів, дозволяючи виявляти нові можливості та переосмислювати існуючі комбінації.

Системний підхід до оцінки впливу диверсифікації на виробничу систему ґрунтується на виявленні інформаційної та економічної сутності процесу як елемента управління підприємством, допомагаючи встановити причини неефективних рішень та покращити планування й контроль.

Однак застосування системного підходу як самостійного не дозволяє оцінити важливість окремих елементів підприємства та зовнішнього середовища при диверсифікації виробництва.

Логічним продовженням теорії систем є ситуаційний підхід, який не визначає чіткого моменту для диверсифікації, а використовує визначення ступеня необхідності диверсифікації виробництва [5, с. 182-188].

Пропонований інструментарій для стратегічного менеджменту розрахований переважно на сформовані ринкові структури з високими темпами зростання та низькими ризиками, що може призвести до надмірно оптимістичної оцінки розвитку конкурентних позицій. Цю небезпеку можна зменшити завдяки інтеграції ринкового та ресурсного підходів. Концепція, що зіставляє ресурси та ринки підприємства, являє собою ресурсно-ринковий портфель.

В цілому інтеграція ресурсного та ринкового підходів покращує аналіз стратегічної позиції підприємства, а рішення щодо надлишкових потужностей приймаються на ширшій інформаційній базі.

### **Висновок до першого розділу**

Отже, бізнес-планування – важливий етап на шляху розширення діяльності підприємства.

Планування є процесом цілепокладання, визначення пріоритетів, засобів та методів, а також шляхів їхнього досягнення. Головна мета планування полягає у визначенні цієї сукупності цілей, а також у формуванні необхідних засобів, оцінці можливостей та визначенні

оптимальних шляхів, прогнозуванні потенційних ризиків їхньої реалізації. Розробка бізнес-плану є складним та ресурсномістким процесом, що потребує значних фінансових витрат та часу. Тому бізнес-планування розпочинається, як правило, задовго до початку практичної реалізації підприємницького проєкту, щонайменше за півроку.

Одним із векторів розвитку підприємства є впровадження нових видів діяльності. Це відбувається різними шляхами, кожен з яких має переваги, але містить ризики

Поняття диверсифікації застосовується при формулюванні портфельної стратегії як один із чотирьох її компонентів, а саме як вектор росту або напрямок майбутньої сфери діяльності підприємства.

Диверсифікація останнім часом набула значного поширення в економіці, тому її все частіше застосовують у практичній діяльності вітчизняних бізнес-організацій. Завдяки одночасному розвитку кількох різноманітних напрямків діяльності бізнес-компаніям часто вдається уникнути надмірної конкуренції та ефективно використовувати й розподіляти наявні ресурси.

Диверсифікація діяльності підприємства означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалося досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Завдяки успішній диверсифікації людство може отримати нові товари та послуги, а підприємства – досвід та додатковий прибуток.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОМБУДЦЕНТР»**

#### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Промбудцентр»**

Компанія ТОВ «Промбудцентр», маючи понад десятирічний досвід, спеціалізується на виробництві бетону, різноманітних бетонних сумішей та якісних виробів з бетону. За цей значний період часу продукція компанії була використана для зведення численних будівель і споруд у столиці та Київській області, що свідчить про її надійність та високу якість. Серед ключових партнерів ТОВ «Промбудцентр» – практично всі провідні забудовники Києво-Святошинського району, що підкреслює довіру до компанії з боку великих гравців будівельного ринку.

Якість бетону та будівельних сумішей є визначальним фактором міцності та довговічності як житлових будинків, так і промислових об'єктів.

Попри значну кількість пропозицій на сучасному ринку будівельних матеріалів, саме у нас Ви маєте можливість придбати високоякісний бетон або бетонну суміш, що повністю відповідає заявленим технічним характеристикам, особливо коли йдеться про великі промислові обсяги замовлень.

Вся без винятку продукція, що випускається заводом «Промбудцентр», проходить ретельну багаторівневу систему контролю якості. Особлива увага приділяється перевірці якості вихідних матеріалів та спеціальних добавок ще на етапі їхньої поставки на виробництво.

Компанія ТОВ «Промбудцентр» зарекомендувала себе як надійний український завод-виробник бетону та будівельних сумішей, що відповідають європейським стандартам якості.

*Основні напрямки діяльності компанії включають:*

- Широкий асортимент товарних бетонів різних марок (М100, М150, М200, М250, М300, М350, М400, М450, М500), що задовольняють будь-які будівельні потреби.
- Спеціальні зимові бетони тих же марок (М100-М500), розроблені для ефективного використання при температурах від 0°C до -15°C, забезпечуючи безперервність будівельних робіт у холодну пору року.
- Різноманітні будівельні суміші (марок М50, М75, М100, М150, М200, М300), необхідні для виконання широкого спектру будівельних та оздоблювальних робіт.
- Зимові будівельні суміші, адаптовані для використання в умовах низьких температур.
- Легкі та міцні керамзитбетони (марок М75, М100, М150, М200), що поєднують високі теплоізоляційні властивості та несучу здатність.
- Зимові керамзитбетони (марок М75-М200), що зберігають свої експлуатаційні характеристики при температурах від 0°C до -15°C.
- Надійні фундаментні блоки ФБС різних розмірів для швидкого та якісного зведення фундаментів будівель будь-якої складності.
- Професійні послуги автобетононаосу, що забезпечують оперативну подачу бетонних сумішей на будівельні майданчики.

Завдяки наявності чотирьох власних, високотехнологічних виробничих потужностей, компанія гарантує виготовлення будь-якого необхідного обсягу продукції точно у встановлені терміни, незалежно від складності замовлення. Завдяки прямим поставкам сировини без залучення посередників, а також оптимізації виробничих процесів, «Промбудцентр» пропонує своїм клієнтам

найбільш конкурентоспроможні та збалансовані ціни на всю продукцію, представлену на ринку будівельних матеріалів Київського регіону.

Компанія здійснює оперативну доставку замовлень власним спеціалізованим транспортом безпосередньо на об'єкт замовника точно в обумовлений час, незалежно від його географічного розташування в Києві та Київській області. Власний автопарк компанії налічує понад 85 одиниць сучасної важкої будівельної техніки, що гарантує своєчасність та надійність доставки.

Компанія «ПромБудЦентр» запрошує замовити високоякісні будівельні матеріали безпосередньо від виробника. Для придбання бетону необхідно лише обрати відповідну марку та клас розчину, виходячи з технічних вимог конкретного будівельного завдання, та оформити зручну адресну доставку. Всі будівельні суміші, представлені на офіційному веб-сайті компанії, повністю відповідають встановленим державним будівельним нормам (ДСТУ) за показниками міцності та іншими ключовими характеристиками.

Традиційно бетон класифікується за маркою та класом міцності. Залежно від умов експлуатації та призначення розчину, до нього висуваються певні вимоги щодо його міцності. Кожному рівню міцності відповідає своя конкретна марка бетону. Важливо зазначити, що відхилення від заявленої міцності не повинно перевищувати 5%. Тому при виборі бетону для кладки або оздоблювальних робіт необхідно враховувати наступні ключові критерії:

- *Марка та клас міцності (M, B):* Цей показник визначає максимальне навантаження, яке може витримати бетонна основа без руйнування, зберігаючи свою монолітність. Зносостійкість бетону безпосередньо залежить від типу та якості наповнювача. Компанія "Промбудцентр" пропонує придбати бетон, до складу якого, крім цементу та піску, входить щебінь (гранітний, базальтовий тощо), гравій або інші спеціальні добавки, що покращують його експлуатаційні характеристики.
- *Водонепроникність (W):* При заливанні фундаменту будівлі вкрай важливо враховувати рівень ґрунтових вод та можливу вологість. Використання бетону з високим показником водонепроникності (наприклад, W6, W8, W12)

дозволяє значно заощадити на витратах на додаткову гідроізоляцію основи майбутньої споруди та підвищити її довговічність в умовах підвищеної вологості.

- *Морозостійкість (F)*: Перед тим як замовити бетон з доставкою, необхідно звернути особливу увагу на показник морозостійкості (F) та його відповідність кліматичним умовам регіону будівництва. Чим вище значення F (наприклад, F100, F200, F300), тим більшу кількість циклів заморожування та подальшого розморожування зможе витримати готова бетонна конструкція без втрати своїх експлуатаційних якостей, що є критично важливим для довговічності будівель в умовах українського клімату.
- *Рухливість (П)*: Цей параметр характеризує зручність роботи з бетонною сумішшю та її здатність заповнювати форму. Чим вище показник рухливості (наприклад, П1, П2, П3, П4), тим більш текучим буде склад, що полегшує його укладання, особливо у важкодоступних місцях або при виконанні складних архітектурних елементів.

Важливо пам'ятати, що ціна на бетон не має бути єдиним визначальним фактором при його купівлі. Значно важливіше підбирати склад бетонної суміші з урахуванням конкретного типу та складності майбутньої конструкції, а також умов її подальшої експлуатації. У такому випадку елементи, виготовлені з якісного та правильно підбраного бетону, збережуть свою монолітність та експлуатаційні характеристики протягом тривалого періоду часу.

ТОВ "Промбудцентр" пропонує своїм клієнтам замовити будівельний розчин у будь-якому необхідному обсязі та різного виду, призначений для зведення різноманітних будівель та інженерних конструкцій. Залежно від конкретних вимог експлуатації, ви можете вибрати один із наступних основних варіантів бетону:

- *Товарний бетон*. Це найбільш поширений вид будівельної суміші, до складу якої входять цемент високої якості, ретельно очищений пісок, вода та щебінь (гранітний або гравійний). Ключові характеристики товарного бетону безпосередньо залежать від точних пропорцій усіх компонентів, а також від

наявності спеціальних модифікуючих добавок (пластифікаторів, протиморозних тощо). Товарний бетон готується безпосередньо на сучасному виробництві компанії та оперативно доставляється спеціалізованим транспортом на будівельний майданчик замовника. Це дозволяє значно заощадити час та ресурси, уникнувши необхідності використання бетономішалок безпосередньо на об'єкті, та значно прискорити темпи зведення великих будівельних об'єктів. Товарний бетон від "Промбудцентр" є оптимальним рішенням для заливання фундаментів будь-якого типу, влаштування міжповерхових перекриттів, гідротехнічного та дорожнього будівництва, облаштування різноманітних вуличних майданчиків, пішохідних доріжок, а також для спорудження несучих залізобетонних конструкцій різної складності. Основні переваги використання товарного бетону від виробника – значна економія трудовитрат, вигідна вартість матеріалу, а також забезпечення рівномірної усадки по всій оброблюваній площі.

- *Дрібнозернистий бетон.* Компанія "Промбудцентр" також пропонує замовити в Києві спеціальний дрібнозернистий бетон, до складу якого, окрім стандартних компонентів (цемент, пісок та вода), входить дрібнофракційна в'язуча речовина (розміром окремих частинок не більше 3-5 мм). Цей різновид бетону знаходить широке застосування в промисловому будівництві, а також при виконанні високоточних заливальних робіт. Додатково до складу дрібнозернистого бетону можуть входити різноманітні модифікуючі добавки, такі як силікатні компоненти, полімерцементні суміші, гіпс, подрібнений шлак, зола виносу електростанцій тощо, що надають йому особливих властивостей. Завдяки своїй дрібнозернистій структурі, готова бетонна суміш відрізняється підвищеною щільністю, відмінно заповнює навіть найдрібніші порожнечі та нерівності при заливанні, забезпечуючи високу якість готової конструкції.
- *Кладочний розчин (бетон).* Цей вид будівельного розчину, який також пропонує компанія "Промбудцентр", ідеально підходить як для звичайної

цегляної кладки, так і для вогнетривкої кладки, а також для монтажу стінових конструкцій, що складаються з великих бетонних елементів (наприклад, шлакоблоків або керамічних блоків). Кладочний розчин має оптимальну консистенцію, добре заповнює шви між окремими елементами кладки та може ефективно використовуватися в несучих будівельних конструкціях. Однією з найпопулярніших марок такого бетону є М100, що характеризується оптимальним поєднанням міцності та пластичності. Готовий кладочний розчин відрізняється масою від 1,8 до 2,5 тонни на 1 кубічний метр, низькою теплопровідністю та зниженим рівнем усадки після затвердіння. Важливою перевагою рішення купити кладочний розчин (бетон) з доставкою від "Промбудцентр" є його універсальність – матеріал може успішно застосовуватися для зведення різних типів будівель та споруд, а також для виконання робіт з утеплення фасадів.

ТОВ «Промбудцентр» має чітко визначену організаційну структуру, що дозволяє ефективно управляти всіма процесами та забезпечувати високу продуктивність підприємства. Нижче подано схему організаційної структури підприємства.

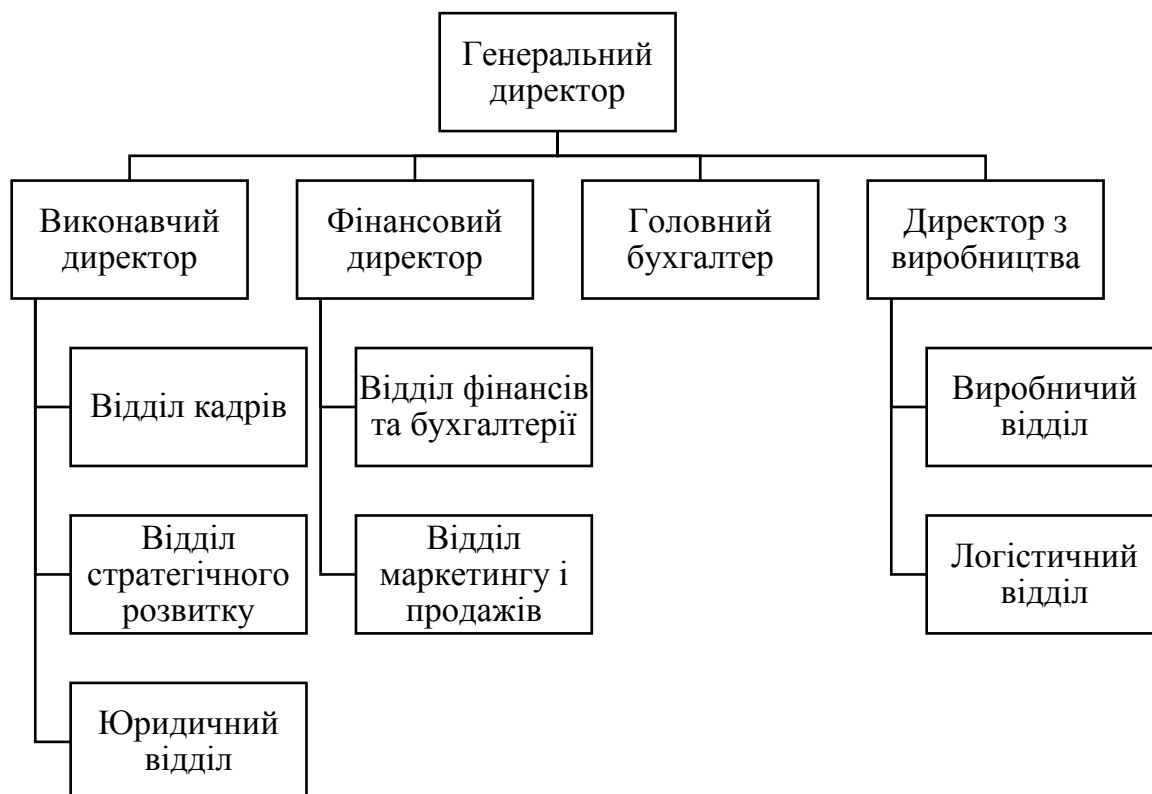


Рис.2.2. Організаційна структура ТОВ «Промбудцентр»

*Джерело: складено автором на основі Статуту підприємства*

Опис функцій основних підрозділів ТОВ «Промбудцентр»:

- Генеральний директор здійснює стратегічне керівництво компанією, визначає ключові напрями розвитку, контролює виконання прийнятих рішень, налагоджує взаємодію з важливими партнерами та представниками державних органів.
- Виконавчий директор відповідає за оперативне управління поточною діяльністю, реалізацію стратегічних планів, а також координує роботу всіх структурних підрозділів підприємства.
- Фінансовий директор керує фінансовою діяльністю компанії, займається розподілом грошових коштів, проводить аналіз прибутковості та витрат, забезпечує фінансову стабільність підприємства.

- Відділ стратегічного розвитку займається дослідженням ринку будівельних матеріалів, виявляє нові можливості для розширення бізнесу, впроваджує сучасні технології у виробництво та удосконалює існуючі бізнес-процеси.
- Відділ фінансів та бухгалтерії забезпечує ведення обліку всіх фінансових операцій, здійснює бюджетне планування, контролює витрати компанії та забезпечує своєчасну сплату податків і обов'язкових зборів.
- Юридичний відділ відповідає за правове забезпечення діяльності ТОВ «Промбудцентр», здійснює юридичний супровід угод та контрактів, контролює дотримання законодавчих норм і представляє інтереси компанії в судових інстанціях.
- Відділ маркетингу та продажів займається аналізом ринкових тенденцій, просуванням продукції компанії (бетону та бетонних сумішей), налагоджує взаємодію з існуючими та потенційними клієнтами й партнерами, організовує рекламні кампанії та забезпечує реалізацію продукції на внутрішньому ринку.
- Виробничий департамент здійснює безпосереднє управління виробничим процесом на бетонних заводах, контролює якість сировини та готової продукції, оптимізує технологічні процеси для підвищення ефективності виробництва.
- Відділ кадрів відповідає за підбір кваліфікованого персоналу, організацію навчання та підвищення кваліфікації співробітників, забезпечує дотримання трудового законодавства та створює належні умови праці.
- Логістичний відділ організовує транспортування готової бетонної продукції до замовників, здійснює управління складськими запасами, координує постачання необхідної сировини та матеріалів для безперебійного виробничого процесу.

Зазначена організаційна структура дозволяє ефективно розподілити функціональні обов'язки між підрозділами, оптимізувати використання наявних ресурсів та сприяти підвищенню загальної продуктивності ТОВ «Промбудцентр».

ТОВ «Промбудцентр» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, яка поєднує чітку вертикаль управління (лінійний аспект) зі спеціалізацією окремих функціональних підрозділів (функціональний аспект).

Переваги лінійно-функціональної структури для ТОВ «Промбудцентр»:

1. Чітка ієрархія управління: Завдяки визначеній системі підпорядкування кожен співробітник чітко розуміє свої посадові обов'язки та знає, до якого керівника звертатися для вирішення робочих питань та прийняття рішень, що мінімізує організаційний хаос та підвищує керованість підприємством.
2. Спеціалізація підрозділів: Створення окремих функціональних відділів, таких як фінансовий, маркетингу та продажів, кадровий та логістичний, забезпечує більш ефективне виконання поставлених завдань завдяки залученню кваліфікованих фахівців у кожній профільній області.
3. Підвищена ефективність управління: Чіткий розподіл обов'язків та зон відповідальності між різними департаментами дозволяє значно зменшити адміністративне навантаження на керівників вищої ланки, надаючи їм можливість зосередитися на вирішенні стратегічно важливих питань розвитку підприємства, зокрема розширення виробництва та виходу на нові ринки.
4. Гнучкість у прийнятті рішень: Наявність спеціалізованих функціональних відділів сприяє швидшій адаптації до змін у технологіях виробництва будівельних матеріалів та кон'юнктури ринку бетону, що є важливим фактором для забезпечення конкурентоздатності компанії.

5. Оптимізація виробничих процесів: Завдяки високій спеціалізації виробничого департаменту, ТОВ «Промбудцентр» має можливість постійно вдосконалювати технологічні процеси, підвищувати якість виробленої продукції (бетону та сумішей) та знижувати собівартість виробництва.

Недоліки лінійно-функціональної структури ТОВ «Промбудцентр»:

1. Можливі труднощі у комунікації між відділами: Існує потенційний ризик виникнення ускладнень у процесі комунікації та обміну інформацією між різними функціональними підрозділами, які можуть працювати дещо ізольовано один від одного, що може ускладнювати узгодження спільних рішень (наприклад, між відділом маркетингу та виробничим департаментом щодо випуску нових видів продукції).
2. Уповільнення процесу прийняття рішень: Багаторівнева система підпорядкування, характерна для лінійно-функціональної структури, може призводити до того, що важливі рішення проходять через кілька управлінських рівнів, що іноді сповільнює оперативність реагування компанії на швидкі зміни ринкових умов або виникнення непередбачуваних ситуацій.
3. Можливе дублювання функцій: У певних випадках існує ризик дублювання деяких функціональних обов'язків між різними підрозділами або виникнення конфліктів у питаннях розподілу відповідальності, що може призводити до неефективного використання наявних ресурсів компанії.
4. Ризик бюрократизації: Чітка організаційна структура та значна кількість функціональних підрозділів можуть створювати передумови для бюрократизації управлінських процесів, що може негативно вплинути на оперативність виконання поставлених завдань та загальну гнучкість компанії.

Лінійно-функціональна структура є досить ефективним вибором для ТОВ «Промбудцентр», оскільки вона забезпечує необхідний рівень управління

виробничим підприємством, що спеціалізується на випуску бетону та будівельних сумішей, дозволяє ефективно використовувати переваги спеціалізації підрозділів та підвищувати загальну продуктивність. Однак для мінімізації потенційних недоліків цієї організаційної моделі керівництву компанії необхідно активно впроваджувати сучасні методи внутрішньої комунікації між відділами, постійно працювати над спрощенням бюрократичних процедур та вдосконалювати механізми оперативного прийняття управлінських рішень.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Спочатку проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства, щоб зрозуміти динаміку та структуру основних складових активів та пасивів та чи має ТОВ «Промбудцентр» взагалі ресурси для розширення своєї діяльності, бо якщо підприємство збиткове, то йому просто не буде на які кошти розширювати свою діяльність і тоді бізнес-планування матиме зовсім інші цілі, а саме як утримати існуючу діяльність на плаву та яких нових клієнтів можна знайти і де саме.

Таблиця 2.3

Аналіз показників економічної ефективності ТОВ «Промбудцентр» у  
2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022, тис.грн	Відносне відхилення 2024/2022, тис.грн
Валовий випуск продукції (обсяг надання послуг), тис.грн.	173588	286102	251991	78403	45,17
Вартість основних фондів, тис.грн.	23954	46659	42321	18367	76,68
Вартість оборотних фондів, тис.грн.	31343	40521	52945	21602	68,92

Середньоспискова кількість працівників, чол.	101	92	68	-33	-32,67
Вибуло працівників за рік, чол.	2	9	24	22	1100,00
Коефіцієнт фондомісткості	0,138	0,163	0,168	0,03	21,71
Коефіцієнт фондоозброєності	1718,69	3109,80	3705,75	1987,06	115,61
Коефіцієнт фондовіддачі	7,25	6,13	5,95	-1,29	-17,83
Коефіцієнт співвідношення основних і оборотних фондів	0,76	1,15	0,80	0,04	4,59

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства*

У період з 2022 по 2024 рік ТОВ «Промбудцентр» демонструє змішані результати ефективності. Валовий випуск продукції зріс на 45,17%, що свідчить про розширення обсягів діяльності. Одночасно значно зросли обсяги основних (на 76,68%) і оборотних фондів (на 68,92%), що може свідчити про інвестиції в розширення та оновлення виробничої бази.

Незважаючи на зростання ресурсної бази, підприємство зазнало скорочення середньоспискової чисельності працівників на 32,67%, що свідчить про оптимізацію кадрового складу або складнощі з утриманням персоналу. Значне зростання кількості звільнених працівників (у 12 разів) підтверджує цю тенденцію.

Коефіцієнт фондомісткості збільшився на 21,71%, що означає підвищення капіталоємності продукції. При цьому коефіцієнт фондоозброєності зріс більш ніж удвічі, що свідчить про зростання забезпеченості працівників основними фондами. Однак фондовіддача знизилася на 17,83%, що вказує на зменшення ефективності використання основних засобів. Співвідношення основних і

оборотних фондів залишилося практично незмінним, що свідчить про збереження балансу в структурі активів.

Загалом підприємство розширює виробництво та активи, однак зменшення кількості працівників і зниження фондівіддачі може свідчити про нераціональне використання ресурсів або проблеми в організації виробничого процесу.

Тепер переходимо до коефіцієнтного аналізу, який допоможе нам глибше проаналізувати фінансовий стан досліджуваного підприємства.

*Коефіцієнт фінансової залежності (Кф.з)* відображає рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а саме від залучених кредитів та позик. Оптимальне значення цього коефіцієнта зазвичай вважається меншим за 2. Збільшення даного показника в динаміці свідчить про зростання частки залучених коштів у загальному фінансуванні діяльності підприємства, що, відповідно, може вказувати на поступову втрату його фінансової незалежності. Якщо ж значення Кф.з наближається до 1, це може означати, що власники повністю забезпечують фінансування свого підприємства власними силами.

*Коефіцієнт фінансового ризику (Кф.р)* демонструє співвідношення між обсягом залучених коштів та величиною власного капіталу підприємства. Критичним значенням даного коефіцієнта часто вважається 1. Цей показник фактично відображає суму позикових коштів, залучених підприємством на кожну гривню, інвестовану у власні активи. Чим вище значення коефіцієнта фінансового ризику, тим більшою є залежність підприємства від кредиторів та вищим рівень його фінансової нестабільності.

*Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Км)* показує, яка частина власного капіталу підприємства перебуває у мобільній, ліквідній формі та може бути вільно використана для фінансування поточної діяльності, а яка частина вже капіталізована у неліквідних активах. Для забезпечення достатньої фінансової гнучкості при використанні власних коштів підприємства, значення цього коефіцієнта має бути достатньо високим. Невелике зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу в динаміці зазвичай розцінюється як позитивна тенденція.

*Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)* відображає здатність підприємства своєчасно погашати свої поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів (грошових коштів, дебіторської заборгованості, запасів тощо). Згідно зі стандартами фінансового аналізу, оптимальним вважається значення цього показника в межах від 1,5 до 2, що свідчить про достатню забезпеченість підприємства ліквідними коштами для виконання своїх поточних фінансових зобов'язань.

*Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)* є більш консервативним показником ліквідності та характеризує здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідної частини оборотних активів, а саме грошових коштів, їхніх еквівалентів та дебіторської заборгованості, без урахування запасів. Загальноприйнятим оптимальним значенням цього коефіцієнта вважається діапазон 0,7-0,8, що вказує на достатній рівень миттєвої платоспроможності підприємства.

*Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)* демонструє, яка частка поточних фінансових зобов'язань підприємства може бути погашена негайно за рахунок наявних грошових коштів та їхніх короткострокових фінансових вкладень. Теоретично прийнятним значенням цього показника вважається рівень не менше 0,2-0,25, що свідчить про мінімально необхідний запас абсолютно ліквідних коштів для оперативного виконання найтерміновіших платіжних зобов'язань.

*Коефіцієнт оборотності активів* відображає інтенсивність використання всіх наявних активів підприємства та показує, скільки разів протягом певного облікового періоду (зазвичай року) сумарний капітал підприємства здійснює повний виробничий та комерційний цикл, приносячи відповідний економічний ефект у вигляді доходу або прибутку. Високе значення цього коефіцієнта свідчить про ефективне використання активів підприємства.

*Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості* показує, скільки разів в середньому протягом конкретного періоду часу дебіторська заборгованість підприємства (кошти, які повинні підприємству його покупці та замовники)

конвертується в реальні грошові кошти, що надходять на рахунки підприємства. Високе значення цього коефіцієнта може свідчити про ефективну політику управління дебіторською заборгованістю та швидке повернення коштів.

Далі проведемо аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства, розрахувавши основні коефіцієнти фінансового стану у табл.2.4.

Таблиця 2.4

## Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ТОВ «Промбудцентр»

Коефіцієнти	Рік			Відхилення (2023/2022)	Відхилення (2024/2023)
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт фінансової залежності	0,47	0,40	0,41	-0,07	0,01
Коефіцієнт фінансового ризику	2,96	7,82	19,54	4,86	11,72
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,43	-2,00	-2,04	-0,57	-0,04
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,87	1,00	0,97	0,13	-0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,89	0,66	0,30	-0,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,05	0,13	-0,04	0,07
Коефіцієнт оборотності активів	2,66	3,54	3,14	0,88	-0,40
Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	70,58	59,81	48,59	-10,77	-11,22

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності*

Отже, аналізуючи показники фінансової звітності ТОВ "Промбудцентр" за 2022–2024 роки, можна зробити кілька висновків. Коефіцієнт фінансової залежності демонструє загалом позитивну динаміку у 2023 році порівняно з 2022, однак у 2024 році спостерігається незначне зростання, що свідчить про трохи більшу залежність від позикового капіталу. Водночас коефіцієнт фінансового ризику суттєво зріс протягом аналізованого періоду, що є тривожним сигналом і свідчить про значне зростання частки зобов'язань у структурі капіталу, підвищуючи ризик неплатоспроможності.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має негативне значення у всі три роки, а його погіршення з року в рік вказує на обмежену фінансову гнучкість підприємства, тобто недостатність власного обігового капіталу. Показники ліквідності у 2023 році покращуються порівняно з 2022, зокрема поточна ліквідність перевищила порогове значення 1, що є позитивним, але вже у 2024 році спостерігається погіршення — зниження швидкої та поточної ліквідності свідчить про зменшення здатності оперативно покривати короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, попри незначні коливання, у 2024 році покращився, що означає збільшення обсягу найбільш ліквідних активів. Оборотноість активів зросла у 2023 році, однак у 2024 дещо зменшилася, що може свідчити про зниження ефективності використання активів. Значне та послідовне зниження коефіцієнта обіговості дебіторської заборгованості є негативним сигналом — підприємство все повільніше перетворює дебіторську заборгованість у грошові кошти, що може свідчити про погіршення дисципліни розрахунків клієнтів або про менш ефективну кредитну політику.

Загалом ситуація характеризується неоднозначно: підприємство демонструє певні позитивні зміни у ліквідності та використанні активів у 2023 році, але у 2024 спостерігається погіршення частини ключових показників, зростання фінансового ризику та зниження оборотності, що вимагає уваги до стратегії фінансового управління.

Далі проведемо аналіз рентабельності та фінансових результатів діяльності ТОВ «Продбудцентр».

Аналіз прибутку досліджуваного підприємства виконаємо у табл.2.6 Проаналізуємо оціночні показники прибутку за останні три роки, а також ланцюгові абсолютні та відносні відхилення за період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.5

## Оціночні показники прибутку ТОВ «Продбудцентр» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023 від 2022 р.		Відхилення 2024 від 2023 р.	
				абс.	відн.	абс.	відн.
Валовий прибуток	18876	28542	34890	9666	51,21	6348	22,24
Операційний прибуток	1779	15993	22237	1421 4	798,99	6244	39,04
Прибуток до оподаткування	1659	15896	22613	1423 7	858,17	6717	42,26
Чистий прибуток	1352	13025	18489	1167 3	863,39	5464	41,95

Аналіз фінансових результатів ТОВ "Продбудцентр" за період 2022–2024 років свідчить про стабільне покращення прибутковості підприємства. Валовий прибуток у 2023 році зріс на 9666 тис. грн або 51,21% порівняно з 2022 роком, що є ознакою зростання обсягів реалізації або підвищення ефективності основної діяльності. У 2024 році позитивна тенденція збереглась, хоча темпи зростання знизились до 22,24%, що може свідчити про часткове уповільнення темпів розвитку або вплив зовнішніх чинників.

Операційний прибуток у 2023 році зріс у 8 разів, що говорить про суттєве підвищення ефективності управління операційними витратами. У 2024 році він зріс ще на 6244 тис. грн або 39,04%, що підтверджує подальше вдосконалення внутрішніх процесів підприємства. Аналогічна динаміка спостерігається і щодо прибутку до оподаткування: в 2023 році зростання становило понад 858%, а в 2024 році — ще понад 42%, що свідчить про збереження високої рентабельності на всіх етапах діяльності.

Чистий прибуток також демонструє стрімке зростання: у 2023 році він збільшився на понад 11600 тис. грн (863,39%), а у 2024 — ще на 5464 тис. грн (41,95%). Це вказує на стабільне фінансове зростання підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості.

Загалом, підприємство демонструє впевнене зростання фінансових результатів, підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення фінансової стійкості. Високі темпи приросту прибутків протягом двох років поспіль є позитивним сигналом для власників, інвесторів та кредиторів. Також це є позитивним сигналом для розширення діяльності.

Будуємо діаграму фінансових результатів діяльності підприємства. Вона зображена на рис. 2.2.

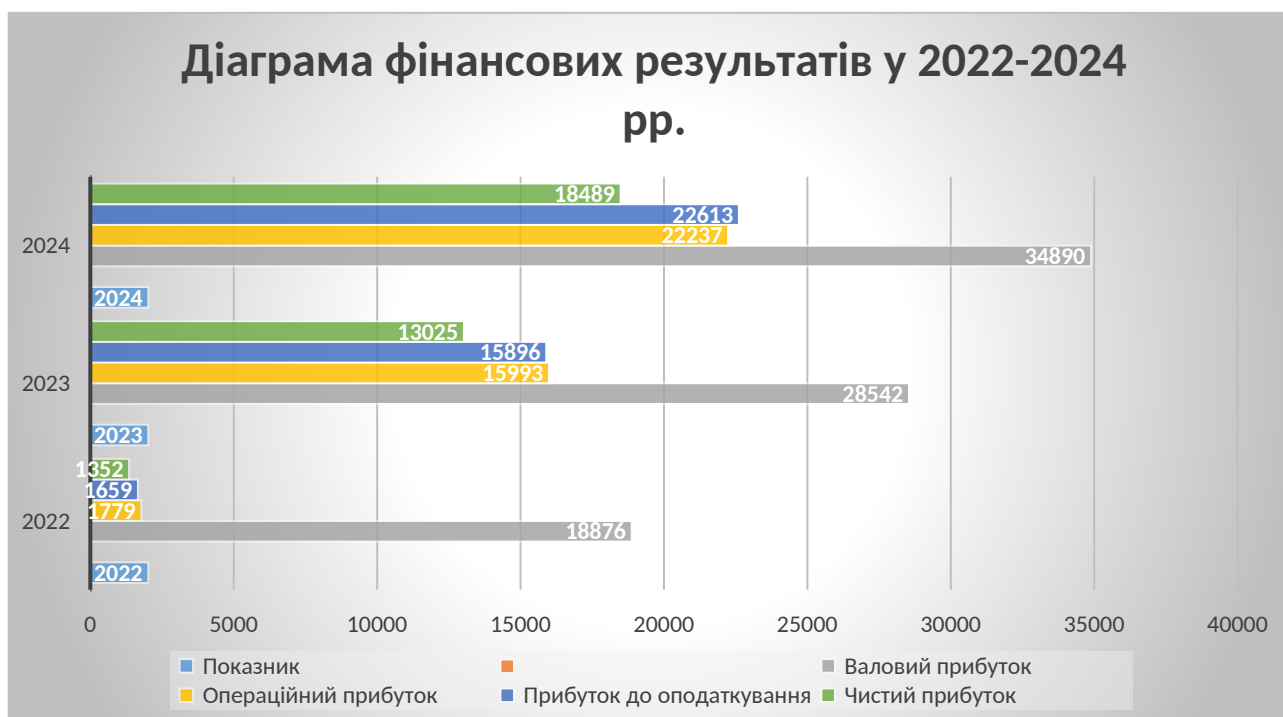


Рис.2.2. Діаграма фінансових результатів ТОВ «Продбудцентр» за останні 3 роки

З діаграми видно, що валовий прибуток у підприємства дуже значний, але чистий прибуток досить низький, а це означає, що витрати досить значні та потребують оптимізації.

Тепер проведемо аналіз рентабельності капіталу та рентабельності продажу.

Рентабельність активів ( $ROA$ ) – характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку.

Цей показник важливий насамперед для інвесторів.

Рентабельність власного капіталу ( $ROE$ ) – характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал. Цей показник важливий насамперед для власників.

Валова рентабельність реалізованої продукції ( $R_G$ ) – характеризує ефективність виробничої діяльності, а також ефективність політики ціноутворення.

Операційна рентабельність реалізованої продукції ( $R_o$ ) – показує рентабельність підприємства після відрахування витрат на виробництво та збут товарів, тобто затрат, які відносяться до операційної діяльності.

Якщо, наприклад, валова рентабельність не змінюється, а операційна в динаміці – зменшується, то це може свідчити про збільшення адміністративних та збутових видатків.

Чиста рентабельність реалізованої продукції ( $R_N$ ) – характеризує повний вплив структури капіталу і фінансування підприємства на його рентабельність.

Якщо операційна рентабельність не змінюється, а чиста рентабельність зменшується, це може свідчити про збільшення фінансових видатків, отримання збитків від участі в капіталі інших підприємств або про підвищення суми податкових платежів, що сплачує підприємство [15, с.178].

Для оцінки рентабельності не існує нормативних значень тому, що ці показники різко коливаються по галузях. Але зростання показників рентабельності в динаміці є позитивною тенденцією.

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності будемо проводити у наступній таблиці.

Таблиця 2.6

Розрахунок та аналіз коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Продбудцентр»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024/2022
1.Рентабельність активів	0,049	0,299	0,388	0,339
2.Рентабельність власного капіталу	0,052	0,426	0,500	0,449
3.Валова рентабельність продажу	0,109	0,113	0,122	0,013
4.Операційна рентабельність продажу	0,010	0,063	0,078	0,067
5.Чиста рентабельність продажу	0,008	0,052	0,065	0,057

З розрахунків у табл. 2.7. видно, що підприємство має деякі проблеми з активами, оскільки рентабельність активів за період 2022-2024 рр. упала на 2,4%, а рентабельність власного капіталу навпаки збільшилась на 2%. Рентабельність продажу збільшилась за 0,3 %, що вважається хорошим знаком, адже доходи покривають собівартість. Чиста рентабельність продажу не змінилась, що говорить про стабільність, але досить хитку. Чиста рентабельність продажу близька до нуля, що свідчить про те що підприємству час збільшувати свій фінансовий результат.

Далі проаналізуємо собівартість, побудувавши графік її динаміки та вивчивши її структуру.

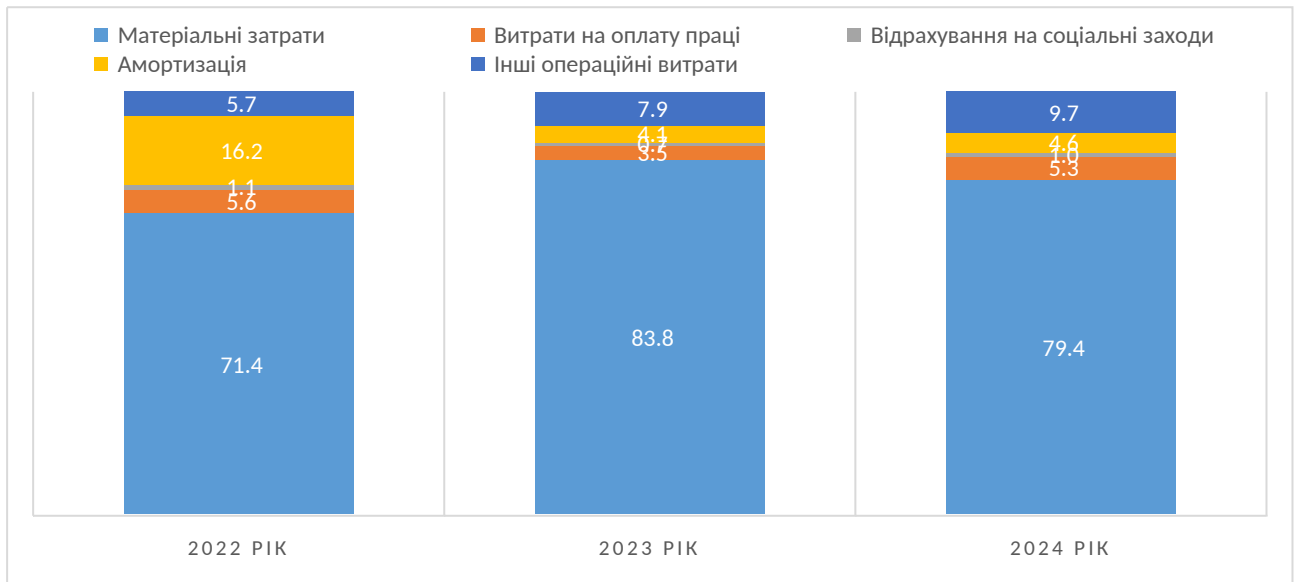


Рис.2.4. Структура операційних витрат ТОВ «Промбудцентр» у 2022-2024 рр., тис.грн.

Детально у табличному вигляді структура операційних витрат (операційної собівартості) ТОВ «Промбудцентр» показана у табл.2.7

Таблиця 2.7

Операційні витрати ТОВ «Промбудцентр» у 2022-2024 рр., тис.грн.

Стаття витрат	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення за період
Матеріальні затрати	133731	237264	189919	56188
Витрати на оплату праці	10501	9844	12635	2134
Відрахування на соціальні заходи	2103	1842	2402	299
Амортизація	30321	11683	11077	-19244
Інші операційні витрати	10699	22336	23182	12483
Разом	187355	282969	239215	51860

Отже, витрати збільшилися за рахунок подорожчання матеріальних ресурсів (доля матеріальних витрат зросла на 8 п.п. у загальній структурі операційної собівартості). Витрати на оплату праці зросли не дуже суттєво,

оскільки відбулось масштабне скорочення штату. Однак амортизація значимо знизилась, бо відбулось оновлення основних засобів. Отже, є потенціал для відкриття нового виробництва, якщо витрати зростають і прибуток теж, тому потрібен гарний та ефективний бізнес-план щодо розширення виробництва. Підприємство досить ефективно планує операційні витрати, але вони потребують оптимізації та мінімізації.

### **2.3. Проблеми бізнес-планування в контексті розширення виробництва продукції на підприємстві**

В умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну, економічна ситуація вимагає від підприємств швидкої адаптації до нових реалій, гнучкого підходу до використання наявних ресурсів і орієнтації на потреби національного відновлення та забезпечення критично важливої інфраструктури. ТОВ "Промбудцентр", маючи вже добре налагоджену діяльність у сфері виробництва бетонних розчинів, бетонних виробів, будівництва, торгівлі будматеріалами, вантажоперевезень і транспортування вантажів, має достатній потенціал для розширення свого виробничого портфелю з урахуванням стратегічних потреб країни.

Одним із найбільш обґрунтованих напрямів розвитку може стати виробництво модульних конструкцій та збірних елементів для швидкого будівництва житла та соціальної інфраструктури. У зв'язку з масштабними руйнуваннями на сході, півдні та півночі України, значно зросла потреба у тимчасових та постійних конструкціях для переселенців, шкіл, лікарень, адміністративних будівель. Підприємство вже має виробничу лінію для виготовлення бетонних виробів, тож переорієнтація або розширення виробництва у бік створення збірних бетонних панелей, плит перекриття, стінових блоків та модулів є технічно доцільною, економічно виправданою і соціально значущою.

Організація виробництва модульних конструкцій та збірних елементів для швидкого будівництва житла на базі ТОВ «Промбудцентр».

Сучасні тенденції будівельного ринку демонструють стійке зростання інтересу до оперативних, економічно вигідних та екологічно відповідальних рішень у сфері зведення житла. Виробництво модульних конструкцій та збірних елементів є відповіддю на ці запити, надаючи відчутні переваги у швидкості будівельних робіт, покращеному контролю якості та потенційному зниженні загальних витрат на будівництво порівняно з традиційними методами. Розширення діяльності ТОВ «Промбудцентр» шляхом впровадження такої виробничої лінії може стати стратегічно вигідним кроком, що потребує детального аналізу та продуманого планування.

Першим етапом розширення стане всебічне дослідження ринку модульного та збірного будівництва в регіоні присутності ТОВ «Промбудцентр». Необхідно глибоко проаналізувати поточний та прогнозований попит на дану продукцію, ідентифікувати ключових гравців-конкурентів, визначити потенційних споживачів (девелоперські компанії, органи місцевого самоврядування, приватні замовники) та оцінити існуючу цінову кон'юнктуру. Це дослідження має чітко показати рівень затребуваності модульних конструкцій, виявити перспективні ринкові ніші (наприклад, будівництво доступного соціального житла, зведення котеджних селищ, створення тимчасових житлових споруд) та визначити унікальні конкурентні переваги, які може запропонувати ТОВ «Промбудцентр» (наприклад, використання інноваційних будівельних матеріалів, розробка ексклюзивних дизайнерських рішень, забезпечення вищого рівня якості продукції, встановлення більш стислих термінів виконання замовлень, пропонування конкурентної ціни).

Наступним кроком є розробка чіткої концепції майбутнього виробництва та визначення конкретного асортименту продукції. ТОВ «Промбудцентр» може зосередитися на випуску повноцінних житлових модулів різноманітної площі та планування, окремих збірних елементів, таких як стінові панелі з різним типом зовнішнього та внутрішнього оздоблення, міжповерхові перекриття, елементи

покрівлі, готові сантехнічні кабінки, сходові марші та інші конструктивні елементи. При формуванні асортименту важливо враховувати як потенційні потреби ринку, так і наявні технологічні можливості ТОВ «Промбудцентр», а також наявні виробничі площі, які можуть бути адаптовані під нову лінію. Розробка типових, економічно ефективних проєктів житлових модулів, а також надання послуг з індивідуального проєктування з урахуванням потреб конкретного замовника, може стати значною конкурентною перевагою.

Створення нової виробничої лінії модульних конструкцій на базі існуючого підприємства ТОВ «Промбудцентр» потребуватиме цілеспрямованих інвестицій у спеціалізоване обладнання та сучасні технології. Основні технологічні етапи виробництва включатимуть:

- Сектор підготовки каркасу: Оснащення для високоточної обробки металевого або дерев'яного профілю, включаючи автоматизовані лінії різання та згинання елементів каркасу майбутніх модулів.
- Лінія утеплення та обшивки: Встановлення обладнання для ефективного нанесення теплоізоляційних матеріалів (мінеральна вата, пінополістирол тощо) та автоматизованої обшивки каркасу внутрішніми (наприклад, гіпсокартонними плитами) та зовнішніми (наприклад, OSB-плитами, металосайдингом, фасадними панелями) матеріалами.
- Дільниця встановлення вікон та дверей: Організація робочих місць, оснащених необхідним інструментом для якісного та швидкого монтажу віконних та дверних блоків у підготовлені модулі.
- Сектор прокладання інженерних комунікацій: Облаштування ділянки для попереднього монтажу електропроводки, сантехнічних труб, елементів систем вентиляції та кондиціонування безпосередньо у виробничих умовах.
- Цех внутрішнього та зовнішнього оздоблення: Створення умов для виконання фінішних оздоблювальних робіт, включаючи шпаклювання, фарбування стін, укладання підлогових покриттів (ламініату, лінолеуму),

встановлення сантехнічного обладнання та інших елементів внутрішнього інтер'єру.

- Зона контролю якості: Організація спеціалізованої ділянки для проведення всебічної перевірки готових модулів на відповідність затвердженим технічним кресленням, будівельним нормам та стандартам якості.
- Склад готової продукції: Виділення площі для тимчасового зберігання виготовлених модулів перед їхнім відвантаженням на будівельні майданчики замовників.

При виборі технологічного обладнання необхідно враховувати плановані обсяги виробництва, специфіку продукції, наявні виробничі площі ТОВ «Промбудцентр» та фінансові можливості підприємства. Доцільно розглянути варіанти придбання як нового, так і якісного вживаного обладнання, звертаючи особливу увагу на його продуктивність, енергоефективність, вартість обслуговування та наявність сервісної підтримки в регіоні.

Для забезпечення стабільного виробничого процесу ТОВ «Промбудцентр» необхідно налагодити надійні канали постачання високоякісної сировини та будівельних матеріалів за конкурентними цінами. Основний перелік матеріалів включатиме металевий або дерев'яний профіль, ефективні теплоізоляційні матеріали, різноманітні обшивочні панелі, сертифіковані віконні та дверні блоки, якісне сантехнічне та електротехнічне обладнання, а також сучасні оздоблювальні матеріали. Важливим етапом стане проведення ретельного аналізу потенційних постачальників, укладання довгострокових та вигідних договорів на постачання, а також оптимізація складського господарства для забезпечення необхідного рівня запасів.

Оскільки готові модульні конструкції є об'ємними та важкими вантажами, ТОВ «Промбудцентр» необхідно розробити ефективну логістичну стратегію, що охоплюватиме транспортування, завантаження та розвантаження на будівельних майданчиках. Це передбачає вибір відповідного спеціалізованого транспорту (наприклад, платформ з низькою вантажною висотою), залучення вантажопідйомної техніки (кранів, маніпуляторів) та отримання всіх необхідних

дозволів на перевезення великогабаритних вантажів, враховуючи специфіку регіону діяльності.

Для забезпечення ефективної роботи нової виробничої лінії ТОВ «Промбудцентр» знадобиться залучення додаткового кваліфікованого персоналу. Це можуть бути інженери-конструктори з досвідом у модульному будівництві, технологи виробництва, оператори сучасного обладнання (включаючи верстати з ЧПУ), зварювальники, монтажники будівельних конструкцій, електрики, сантехніки, фахівці з внутрішнього та зовнішнього оздоблення, кранівники, логісти та співробітники відділу контролю якості. Важливим аспектом є розробка програми навчання та підвищення кваліфікації існуючого та нового персоналу, а також створення сприятливих умов праці та ефективної системи мотивації.

Розширення виробництва потребуватиме розробки детального фінансового плану, який стане основою для залучення інвестицій та оцінки економічної доцільності проекту. Цей план повинен включати:

- Детальний розрахунок інвестиційних витрат. Вартість придбання або лізингу необхідного обладнання, витрати на підготовку існуючих виробничих площ ТОВ «Промбудцентр» під нову лінію, витрати на закупівлю початкової партії сировини та матеріалів.
- Прогнозування операційних витрат. Розрахунок фонду заробітної плати нового персоналу, витрат на закупівлю сировини та комплектуючих, витрат на енергоносії, транспортування готової продукції, витрат на маркетинг та рекламу, адміністративних витрат, а також податкових платежів.
- Прогноз обсягів доходів. Оцінка потенційного обсягу продажів модульних конструкцій та збірних елементів, визначення оптимальної цінової політики, розробка умов оплати для клієнтів.
- Аналіз точки беззбитковості. Визначення мінімального обсягу виробництва та продажів, необхідного для покриття всіх виробничих та адміністративних витрат підприємства.

- Прогноз прибутковості та терміну окупності інвестицій. Оцінка фінансової ефективності проєкту розширення та визначення періоду, за який вкладені кошти почнуть приносити чистий прибуток.

Для забезпечення стабільного збуту нової продукції ТОВ «Промбудцентр» необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію. Це включатиме визначення цільових сегментів ринку, формування унікальної торгової пропозиції, вибір оптимальних каналів збуту (активні продажі девелоперським компаніям, участь у профільних тендерах, налагодження співпраці з агентствами нерухомості, використання інструментів онлайн-маркетингу) та проведення цілеспрямованих рекламних кампаній для просування модульних конструкцій.

На етапі планування розширення діяльності ТОВ «Промбудцентр» важливо провести ретельну оцінку потенційних ризиків, пов'язаних із запуском нового виробництва (технологічні ризики, ризики нестабільності поставок, ринкові коливання попиту, фінансові ризики), та розробити ефективні стратегії їхнього попередження, мінімізації або оперативного усунення.

Для забезпечення законності виробництва та підвищення довіри споживачів, ТОВ «Промбудцентр» необхідно отримати всі передбачені законодавством дозволи та ліцензії на виробництво будівельних конструкцій, а також провести обов'язкову сертифікацію вироблених модульних конструкцій та збірних елементів на відповідність діючим державним будівельним нормам та стандартам якості.

Розширення діяльності ТОВ «Промбудцентр» шляхом організації виробництва модульних конструкцій та збірних елементів для швидкого будівництва житла є стратегічно важливим кроком, що відкриває нові перспективи для зростання та розвитку підприємства на сучасному будівельному ринку. Успішна реалізація цього проєкту вимагатиме ретельного бізнес-планування, залучення необхідних інвестицій, ефективного управління виробничими процесами та кваліфікованим персоналом, що в результаті може забезпечити компанії стабільне зростання прибутковості, зміцнення позицій на ринку та внесок у розвиток сучасних будівельних технологій в Україні.

З огляду на логістику та доступ до сировини, перспективними локаціями для запуску нового виробництва є Центральна Україна (Київська, Черкаська, Вінницька області) або західні регіони (Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська області). Ці регіони відносно безпечні, мають інфраструктурні можливості для перевезення і розміщення продукції, а також високий попит з боку громад, що приймають ВПО, на швидке будівництво житла та об'єктів соціального призначення.

Також доцільно розглянути відкриття лінії з переробки будівельного сміття та виробництва вторинних будматеріалів. З огляду на масові руйнування, Україна стикається з великою кількістю будівельних відходів. Це не лише екологічна, а й економічна проблема, яку можна трансформувати в ресурс. Налагодивши мобільне або стаціонарне переробне виробництво (подрібнення бетону, цегли, асфальту), підприємство отримає доступ до дешевої сировини для виробництва нових бетонних сумішей або заповнювачів. Це відповідає принципам циркулярної економіки, сприяє зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності.

З урахуванням наявності ліцензії на оптову торгівлю будматеріалами та транспортну діяльність, варто також розглянути розширення логістичної інфраструктури з орієнтацією на забезпечення будівельних хабів, складів будматеріалів або регіональних дистрибуційних центрів. Така діяльність може бути інтегрована у вже наявну структуру компанії і забезпечить покриття нових ринків у постраждалих регіонах.

Загалом, ТОВ "Промбудцентр" має всі необхідні виробничі, логістичні та кадрові ресурси для відкриття нових напрямів, які одночасно сприятимуть відновленню України, відповідатимуть потребам ринку та забезпечать підприємству довгострокову стійкість і розвиток у воєнний та післявоєнний періоди.

## **Висновок до другого розділу**

Отже, у цьому розділі було розкрито організаційно-економічну та проаналізовано фінансову діяльність ТОВ «Промбудцентр».

Компанія ТОВ «Промбудцентр», маючи понад десятирічний досвід, спеціалізується на виробництві бетону, різноманітних бетонних сумішей та якісних виробів з бетону. За цей значний період часу продукція компанії була використана для зведення численних будівель і споруд у столиці та Київській області, що свідчить про її надійність та високу якість.

Аналіз фінансових результатів ТОВ "Продбудцентр" за період 2022–2024 років свідчить про стабільне покращення прибутковості підприємства. Валовий прибуток у 2023 році зріс на 9666 тис. грн або 51,21% порівняно з 2022 роком, що є ознакою зростання обсягів реалізації або підвищення ефективності основної діяльності. У 2024 році позитивна тенденція збереглась, хоча темпи зростання знизились до 22,24%, що може свідчити про часткове уповільнення темпів розвитку або вплив зовнішніх чинників.

Досліджуване підприємство демонструє впевнене зростання фінансових результатів, підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення фінансової стійкості. Високі темпи приросту прибутків протягом двох років поспіль є позитивним сигналом для власників, інвесторів та кредиторів. Також це є позитивним сигналом для розширення діяльності.

Загалом, ТОВ "Промбудцентр" має всі необхідні виробничі, логістичні та кадрові ресурси для відкриття нових напрямів, які одночасно сприятимуть відновленню України, відповідатимуть потребам ринку та забезпечать підприємству довгострокову стійкість і розвиток у воєнний та післявоєнний періоди.

## РОЗДІЛ 3

### БІЗНЕС-ПЛАН РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРОМБУДЦЕНТР»

#### 3.1. Короткий бізнес-план розширення виробництва компанії

У цьому підрозділі складемо міні бізнес-план щодо потенційного розширення виробництва ТОВ «Промбудцентр».

*Макроекономічна ситуація.* Макроекономічна ситуація в Литві на початку 2025 року відображає картину стійкого відновлення та водночас еволюціонуючих викликів. Після періоду сповільнення економічної активності та значного інфляційного тиску у 2022-2023 роках, валовий внутрішній продукт (ВВП) країни продемонстрував помітне зростання, починаючи з 2024 року, і ця тенденція, за прогнозами, збережеться протягом 2025 та 2026 років. Це відновлення насамперед зумовлене посиленням відскоку приватного споживання, підтриманого стійким зростанням реальної заробітної плати та стабільним ринком праці, що характеризується рівнями безробіття нижчими за довгостроковий середній показник, поряд зі зростанням споживчої довіри. Крім того, очікується поступове відновлення як інвестицій, так і експорту, що додатково зміцнить цю траєкторію зростання.

Однак цей позитивний прогноз супроводжується певними стримуючими факторами. Незважаючи на значне зростання номінальної заробітної плати, зниження продуктивності праці стало причиною занепокоєння, послаблюючи зовнішню конкурентоздатність Литви внаслідок геополітичних подій. Ринок праці, залишаючись стабільним, є досить напруженим, що вказує на потенційний майбутній тиск на зростання заробітної плати та конкурентоздатність. Інфляція, після значного піку, сповільнилася, але очікується її повторне зростання, зумовлене значним підвищенням заробітної плати.

Фіскальна політика була експансіоністською, і хоча державний борг демонстрував тенденцію до зниження, дефіцит загального державного

бюджету, за прогнозами, збільшиться через зростання витрат на пенсії, соціальні виплати та заробітну плату в державному секторі, поряд зі значним запланованим збільшенням витрат на оборону.

У майбутньому економічне зростання Литви, як очікується, підтримуватиметься відновленням міжнародного економічного середовища, що призведе до збільшення імпортного попиту з боку ключових торговельних партнерів, що, своєю чергою, стимулюватиме експортний сектор Литви. Фонди Європейського Союзу також, як очікується, сприятимуть зростанню інвестицій, особливо в такі сфери, як нематеріальні активи, оборона та енергетика, що додатково підтримуватиметься очікуваним пом'якшенням монетарної політики. Проте темпи зростання експорту залишаються тісно пов'язаними зі швидкістю відновлення економіки ЄС в цілому.

Отже, макроекономічна ситуація в Литві на початку 2025 року демонструє динамічну взаємодію сильного внутрішнього попиту, що стимулює відновлення, у поєднанні з викликами, пов'язаними з продуктивністю, інфляцією та фіскальною експансією. Хоча короткостроковий прогноз виглядає обнадійливим, розсудливе управління державними фінансами та структурні реформи, спрямовані на підвищення довгострокового потенціалу зростання та вирішення проблем на ринку праці, матимуть вирішальне значення для сталого економічного процвітання.

У 2023 році будівельна галузь Литви зросла на 9,8%, однак у 2024 році очікується спад на 3,5% через інфляцію, високі відсоткові ставки та зниження експорту. Прогнозується, що з 2025 по 2028 рік галузь відновиться зі середнім щорічним зростанням 3,5%, підтримуваним інвестиціями в енергетику, транспорт, житло та промислові проекти.

*Ринок бетонної продукції.* У 2022 році ринок будівельних матеріалів Литви продемонстрував значний обсяг у \$826,9 млн, де домінуючу частку в 52,5% займали заповнювачі, що свідчить про активність у базовому

будівельному секторі. Аналізуючи більш конкретно сегмент бетонної продукції, можна констатувати його важливу роль у загальній структурі будівельного ринку країни. Прогнозоване зростання обсягів виробництва бетонної продукції до €208 млн до 2026 року із середньорічним приростом у 1,4% вказує на помірний, але стабільний розвиток цього сегменту. Цей прогнозований ріст, хоч і не є стрімким, відображає очікувану поступову активізацію будівельних проектів, як інфраструктурних, так і житлових, а також враховує потенційні коливання економічної кон'юнктури та інвестиційної активності.

Ринок бетонної продукції Литви характеризується наявністю як великих національних виробників, так і менших регіональних гравців, що забезпечують широкий асортимент продукції, включаючи товарний бетон різних марок, залізобетонні вироби (панелі, плити перекриття, фундаментні блоки), бетонні розчини, тротуарну плитку та інші елементи благоустрою. Конкуренція в цьому сегменті є досить відчутною, і ключовими факторами успіху для виробників є не лише цінова політика, але й якість продукції, своєчасність поставок, надання додаткових послуг (наприклад, транспортування бетону на будівельний майданчик), а також здатність адаптуватися до специфічних вимог окремих будівельних проектів.

Важливим аспектом, що впливає на ринок бетонної продукції Литви, є зростаюча увага до питань екологічності та сталого розвитку. Це стимулює попит на «зелений» бетон, виготовлений з використанням перероблених матеріалів або з низьким вмістом цементу, а також на технології, що дозволяють зменшити вуглецевий слід виробництва. У цьому контексті, вихід на ринок з новим екологічно чистим будівельним матеріалом, таким як «ЕкоБлок» на основі перероблених відходів деревини, може мати значний потенціал, особливо якщо він зможе конкурувати з традиційними бетонними виробами за ключовими

технічними характеристиками та ціною, одночасно пропонуючи додаткові екологічні переваги.

Державне регулювання будівельної галузі Литви, включаючи будівельні норми та стандарти, а також політика в сфері екології, також відіграє важливу роль у формуванні ринку бетонної продукції. Підтримка екологічних ініціатив у будівництві може створювати додаткові стимули для використання інноваційних та екологічно чистих будівельних матеріалів.

Таким чином, ринок бетонної продукції Литви є стабільним сегментом будівельного ринку з помірним прогнозованим зростанням. Конкуренція є значною, і успіх залежить від комплексу факторів, включаючи ціну, якість, сервіс та екологічність. Зростаюча увага до сталого розвитку відкриває вікно можливостей для нових екологічно чистих будівельних матеріалів, які можуть зайняти свою нішу на ринку, якщо зможуть запропонувати конкурентоздатні характеристики та переваги для споживачів.

*Аналіз конкурентного середовища.* Даний аналіз проведемо за допомогою табл.3.1.

Таблиця 3.1

#### Основні гравці литовського ринку бетонної продукції

Компанія	Продукція	Примітки
Akmenės cementas	Цемент	Єдиний виробник цементу в Литві; щорічне виробництво понад 1 млн тонн.
Kesko Senukai	Будівельні матеріали, DIY	Найбільша мережа DIY-магазинів у Балтії з понад 85 магазинами в Литві.
Wienerberger	Цегла, черепиця, бетонні вироби	Провідний європейський виробник цегли та черепиці.

Heidelberg Materials	Цемент, бетон, заповнювачі	Один з найбільших світових виробників будівельних матеріалів.
Xella	Газобетон, ізоляційні матеріали	Відомий виробник автоклавного газобетону та ізоляційних матеріалів.

SWOT-аналіз потенційного проникнення на ринок Литви подано у табл.3.2.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз розширення ринку досліджуваної компанії

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Висока якість продукції	Відсутність локального виробництва
Досвід на українському ринку	Обмежена впізнаваність бренду в Литві
Гнучкість у виробництві	Потреба в адаптації до місцевих стандартів
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Зростання попиту на енергоефективні матеріали	Конкуренція з боку місцевих виробників
Інвестиції в інфраструктурні проекти	Коливання валютних курсів
Підтримка екологічних ініціатив	Зміни в регуляторному середовищі

*Продуктова стратегія*

*Новий продукт: Зимовий керамзитобетон*

*Опис:* Легкий, теплоізоляційний бетон, адаптований для використання при температурах до  $-15^{\circ}\text{C}$ . Ідеально підходить для житлового та промислового будівництва в холодних кліматичних умовах.

*Переваги:*

- Високі теплоізоляційні властивості
- Стійкість до низьких температур
- Зменшення ваги конструкцій
- Відповідність європейським стандартам якості

*Цільові сегменти:*

- Будівельні компанії, що спеціалізуються на житловому та промислового будівництві
- Девелопери, зацікавлені в енергоефективних рішеннях
- Муніципальні проекти, що потребують матеріалів з високими теплоізоляційними властивостями

*Маркетингова стратегія*

*Ціноутворення*

Стратегія конкурентного ціноутворення з урахуванням вартості доставки та адаптації до місцевого ринку.

*Канали збуту*

- Партнерство з місцевими дистриб'юторами та будівельними компаніями
- Участь у будівельних виставках та форумах
- Онлайн-продажі через спеціалізовані платформи

*Просування*

- Рекламні кампанії в галузевих виданнях
- Презентації продукту для потенційних клієнтів
- Співпраця з архітекторами та проектувальниками

*Операційний план*

*Логістика*

Організація поставок з України до Литви з урахуванням оптимізації витрат та часу доставки.

### *Локалізація*

Можливість відкриття представництва або складу в Литві для забезпечення швидкої доставки та обслуговування клієнтів.

Фінансовий план (перші 3 роки) відображено у табл.3.3.

Таблиця 3.3

### Фінансовий план на перші три роки

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Інвестиції, €	200	50	50
Виручка, €	500	750	1,000,000
Операційні витрати, €	350	500	650
Прибуток до оподаткування, €	150	250	350

Вихід на ринок Литви з інноваційним зимовим керамзитобетоном є перспективним напрямком для ТОВ «Промбудцентр». Враховуючи кліматичні умови та потребу в енергоефективних будівельних матеріалах, продукт має високий потенціал. Рекомендується зосередитися на встановленні партнерських відносин з місцевими дистриб'юторами, активному маркетинговому просуванні та поступовій локалізації операцій для зміцнення позицій на ринку.

### **3.2. Обґрунтування доцільності та ефективності бізнес-плану**

*Економічна доцільність.* Литва демонструє стабільний середньостроковий прогноз економічного зростання у сфері будівництва (приблизно 3,5% середньорічно після тимчасового спаду у 2024 році). Державні інвестиції в інфраструктуру, енергоефективне будівництво та зелену енергетику створюють підвищений попит на сучасні будівельні матеріали, включаючи теплоізоляційні бетони. Таким чином, зовнішнє

економічне середовище є сприятливим для виходу на ринок з енергоефективними інноваційними рішеннями.

**Маркетингова доцільність.** На ринку Литви домінують традиційні бетонні суміші, тоді як високоякісні зимові теплоізоляційні матеріали представлені обмежено. Більшість конкурентів, таких як Heidelberg Materials, фокусуються на масовому виробництві бетону загального призначення, а не на спеціалізованих рішеннях для холодного клімату. Це створює ринкову нішу для зимового керамзитобетону як легкого, теплоізоляційного матеріалу, стійкого до морозів.

**Продуктова доцільність.** Середні зимові температури у Литві складають від  $-2^{\circ}\text{C}$  до  $-6^{\circ}\text{C}$ , з можливими піковими значеннями до  $-20^{\circ}\text{C}$ . Зимовий керамзитобетон, що забезпечує експлуатаційну стійкість при температурах до  $-15^{\circ}\text{C}$ , є відповіддю на кліматичні умови регіону. Продукт повністю відповідає реальним вимогам ринку.

**Організаційна доцільність.** Литва має вигідне логістичне розташування з прямими автомобільними та морськими шляхами з України, що забезпечує оптимальні витрати на транспортування продукції. Початковий план передбачає створення складу для розподілу продукції без необхідності негайного будівництва виробничих потужностей, що мінімізує початкові інвестиційні ризики.

**Фінансова ефективність.** Оцінка основних фінансових показників представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Фінансова ефективність потенційного проєкту розширення  
виробництва

<i>Показник</i>	<i>Рік 1</i>	<i>Рік 2</i>	<i>Рік 3</i>
Інвестиції (€)	200 000	50 000	50 000
Операційні витрати (€)	350 000	500 000	650 000
Виручка (€)	500 000	750 000	1 000 000

Прибуток до оподаткування (€)	150 000	250 000	350 000
Рентабельність продажів (%)	30%	33,30%	35%

Очевидно, що рівень точки беззбитковості буде близько 500 000 євро на рік за маржинальним доходом 40%, що відповідає реалізації приблизно 400 м<sup>3</sup> бетону на рік. Такий обсяг є цілком реалістичним з урахуванням ринкової ємності.

*Інституційна та регуляторна доцільність.* Литва є членом Європейського Союзу, що забезпечує прозорість процедур сертифікації будівельних матеріалів відповідно до стандартів EN. ТОВ «Промбудцентр» має досвід виробництва продукції, що відповідає європейським нормам якості, що спрощує процес сертифікації та виходу на ринок.

### **Висновки до третього розділу**

Вибір продукту — зимового керамзитобетону — повністю відповідає ринковим умовам та попиту в Литві. Стратегія мінімізації ризиків через етапний вихід на ринок (експорт продукції, організація складу, подальший розвиток) є виправданою. Проєкт демонструє високу фінансову ефективність з потенціалом масштабування діяльності. Наявний науково обґрунтований базис щодо технологічних характеристик продукту та аналізу кліматичних умов підтверджує об'єктивність обраної стратегії.

Таким чином, запропонований бізнес-план є економічно доцільним, обґрунтованим, фінансово життєздатним та має високий потенціал успішної реалізації на ринку Литви.

## **ВИСНОВКИ**

Отже, в дипломній роботі було розроблено короткий бізнес-план розширення виробництва продукції на підприємстві ТОВ «Промбудцентр».

бізнес-планування – важливий етап на шляху розширення діяльності підприємства.

Планування є процесом цілепокладання, визначення пріоритетів, засобів та методів, а також шляхів їхнього досягнення. Головна мета планування полягає у визначенні цієї сукупності цілей, а також у формуванні необхідних засобів, оцінці можливостей та визначенні оптимальних шляхів, прогнозуванні потенційних ризиків їхньої реалізації. Розробка бізнес-плану є складним та ресурсномістким процесом, що

потребує значних фінансових витрат та часу. Тому бізнес-планування розпочинається, як правило, задовго до початку практичної реалізації підприємницького проєкту, щонайменше за півроку.

Одним із векторів розвитку підприємства є впровадження нових видів діяльності. Це відбувається різними шляхами, кожен з яких має переваги, але містить ризики

Поняття диверсифікації застосовується при формулюванні портфельної стратегії як один із чотирьох її компонентів, а саме як вектор росту або напрямок майбутньої сфери діяльності підприємства.

Диверсифікація останнім часом набула значного поширення в економіці, тому її все частіше застосовують у практичній діяльності вітчизняних бізнес-організацій. Завдяки одночасному розвитку кількох різноманітних напрямків діяльності бізнес-компаніям часто вдається уникнути надмірної конкуренції та ефективно використовувати й розподіляти наявні ресурси.

Диверсифікація діяльності підприємства означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалося досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Завдяки успішній диверсифікації людство може отримати нові товари та послуги, а підприємства – досвід та додатковий прибуток.

Компанія ТОВ «Промбудцентр», маючи понад десятирічний досвід, спеціалізується на виробництві бетону, різноманітних бетонних сумішей та якісних виробів з бетону. За цей значний період часу продукція компанії була використана для зведення численних будівель і споруд у столиці та Київській області, що свідчить про її надійність та високу якість.

Аналіз фінансових результатів ТОВ "Продбудцентр" за період 2022–2024 років свідчить про стабільне покращення прибутковості підприємства. Валовий прибуток у 2023 році зріс на 9666 тис. грн або 51,21% порівняно з 2022 роком, що є ознакою зростання обсягів реалізації або підвищення ефективності основної діяльності. У 2024 році позитивна тенденція збереглась, хоча темпи зростання

знизились до 22,24%, що може свідчити про часткове уповільнення темпів розвитку або вплив зовнішніх чинників.

Досліджуване підприємство демонструє впевнене зростання фінансових результатів, підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення фінансової стійкості. Високі темпи приросту прибутків протягом двох років поспіль є позитивним сигналом для власників, інвесторів та кредиторів. Також це є позитивним сигналом для розширення діяльності.

Загалом, ТОВ "Промбудцентр" має всі необхідні виробничі, логістичні та кадрові ресурси для відкриття нових напрямів, які одночасно сприятимуть відновленню України, відповідатимуть потребам ринку.

Вибір продукту — зимового керамзитобетону — повністю відповідає ринковим умовам та попиту в Литві. Стратегія мінімізації ризиків через етапний вихід на ринок (експорт продукції, організація складу, подальший розвиток) є виправданою. Проєкт демонструє високу фінансову ефективність з потенціалом масштабування діяльності. Наявний науково обґрунтований базис щодо технологічних характеристик продукту та аналізу кліматичних умов підтверджує об'єктивність обраної стратегії.

Таким чином, запропонований бізнес-план є економічно доцільним, обґрунтованим, фінансово життєздатним та має високий потенціал успішної реалізації на ринку Литви.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бойко, І. С. Управління бізнес-проєктами: методи та інструменти. Київ: Центр навчальних програм, 2022. 280 с.
2. Григорьев, В. І. Сучасні підходи до управління підприємницькою діяльністю. Харків: Видавництво "Економіка", 2021. 185 с.
3. Іванова, Л. О. Бізнес-стратегії та їх реалізація. Київ: Інститут підприємництва, 2020. 210 с.
4. Карпенко, М. М. Бізнес-планування: стратегічний підхід. Запоріжжя: ТОВ "Альтернатива", 2022. 230 с.

5. Зайцева, Л. В. Стратегії розвитку малих підприємств в умовах змінюваного ринку. Київ: Освітній центр «Економіка підприємства», 2023. 240 с.
6. Мельник, О. В. Стратегії та моделі розвитку бізнесу. Київ: Науково-видавничий центр "Підприємництво", 2023. 215 с.
7. Орлов, О. Г. Бізнес-процеси в умовах глобалізації: навчальний посібник. Київ: Бізнес-прес, 2022. 190 с.
8. Павленко, І. Ю. Управління бізнесом: концепції та практичні інструменти. Одеса: Астропринт, 2023. 365 с.
9. Руденко, В. В. Бізнес-стратегії: від теорії до практики. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. 280 с.
10. Савченко, О. О. Технології управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Львів: Видавництво "Європейський університет", 2021. 220 с.
11. Сидоренко, В. І. Управління інноваціями на підприємствах. Одеса: Видавництво «Академія», 2022. 310 с.
12. Степаненко, О. В. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Київська школа економіки», 2022. 320 с.
13. Шевченко, І. І. Інноваційне управління підприємством: методологія та практичні підходи. Харків: Прапор, 2021. 299 с.
14. Яценко, Н. М. Керування інноваційними проектами: методологія і практика. Одеса: Книга XXI, 2021. 270 с.
15. Єрмолова, І. М. Віртуальні квести як інструмент для розвитку командного духу: електронний ресурс. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.questrooms.com/articles/team-building-games>. 2023.
16. Офіційний сайт ТОВ «Промбудцентр» [Електронний ресурс].- Режим доступу: [https://clarity-project.info/edr/38473470/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/38473470/yearly-finances?current_year=2023)

17. \_Офіційний сайт української агенції бізнес-розвідки NOMIS. [Електронний ресурс]. Профіль ТОВ «Промбудцентр». Режим доступу: <https://nomis.com.ua/35169838-pryvatne-pidpryemstvo-zavod-elektrotekhnichnykh-vyrobiv-elkon>
18. Статистичний щорічник України. Держкомстат України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat.../publ1\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat.../publ1_u.htm)
19. \_List of Electrical Manufacturing Companies In Lithuania In 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aeroleads.com/>
20. \_Global Market Insights Inc. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gminsights.com/industry-reports/semiconductors-and-electronics>
21. Industry Outlook [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eulerhermes.com/economic-research/sector-risks>.
22. Industry perspectives 2025. Auto Industry Trends [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://strategyand.pwc.com/perspectives/2025-industrial-trends>.
23. United Nations Conference on Trade and Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://unctadstat.unctad.org>.
24. Семенова В.Г. Напрямки ефективного розвитку підприємств кабельної промисловості / В.Г. Семенова // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 2/6 (22). – С. 54-57.
25. Куреда Н.М. Світовий ринок бетонної продукції та позиціювання на ньому українських підприємств / Н.М. Куреда, В.В. Комісарова, Н.О. Проценко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2007apr/EK8\\_kureda.php](http://www.confcontact.com/2007apr/EK8_kureda.php).
26. Кравчук А.В. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств України / А.В. Кравчук, П.Г. Перерва // Бізнес Інформ. – 2018. – №. 7. – С. 57-65.

27. Trade statistics for the development of international business [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.trademap.org/Index.aspx>
28. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом: навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2021. — 132 с.
29. Мазаракі А. А., Блакита Г. В., Ситник Г. В. та ін. Економіка підприємства: підручник: у 3 ч. Ч. 1 / за заг. ред. А. А. Мазаракі. — Київ: Державний торговельно-економічний університет, 2022. — 432 с.
30. Мазаракі А. А., Гуляєва Н. М., Стояненко І. В. та ін. Економіка підприємства: підручник: у 3 ч. Ч. 3 / за заг. ред. А. А. Мазаракі. — Київ: Державний торговельно-економічний університет, 2023. — 356 с.
31. Ліпич Л. Г. (ред.). Економіка підприємства: підручник. — Луцьк: Вежа-Друк, 2021. — 222 с.
32. Гречко А. В. Економіка підприємства: розрахункова робота: навч. посіб. / уклад. А. В. Гречко; ред. Н. Л. Кузьмінська. — Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. — 57 с.
33. Гусева О. Ю., Легомінова С. В., Воскобоева О. В. та ін. Економіка підприємства: навчальний посібник. — Київ: Державний університет інфраструктури та технологій, 2021. — 312 с.
34. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навчальний посібник. — Київ: Кондор, 2022. — 256 с.
35. Шевченко Л. С., Марченко О. С., Гриценко О. А. Економіка підприємства: навчальний посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. — Київ: Право, 2021. — 212 с.

## ДОДАТКИ

**Баланс і звіт про фінансові результати ТОВ «Промбудцентр»  
за 2024 рік**

Дата звіту	25.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Безпалій Андрій Михайлович
КАТОТТГ	UA32080010000060215
Кількість працівників	68

*Баланс (Звіт про фінансовий стан)*

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	11.00	11.00
накопичена амортизація	1002	11.00	11.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 811.00	11 772.00
Основні засоби	1010	36 848.00	30 549.00
первісна вартість	1011	118 051.00	122 829.00
знос	1012	81 203.00	92 280.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	46 659.00	42 321.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 535.00	16 629.00
Виробничі запаси	1101	4 535.00	16 629.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 963.00	4 813.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23 603.00	21 132.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 858.00	6 636.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	1 858.00	6 636.00
Витрати майбутніх періодів	1170	350.00	195.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 212.00	3 540.00
Усього за розділом II	1195	40 521.00	52 945.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	87 180.00	95 266.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000.00	2 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	2 456.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 402.00	37 085.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	34 858.00	39 085.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	5 886.00	1 536.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 425.00	
Довгострокові забезпечення	1520	4 491.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	4 491.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	11 802.00	1 536.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	26 267.00	28 135.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 133.00	1 846.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	989.00	53.00
розрахунками зі страхування	1625	54.00	83.00
розрахунками з оплати праці	1630	313.00	420.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 257.00	1 174.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	10 496.00	22 987.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом III	1695	40 520.00	54 645.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	87 180.00	95 266.00

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

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	251 991.00	286 102.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	217 101.00	257 560.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	34 890.00	28 542.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	32 230.00	50 824.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		55.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	18 968.00	19 917.00
Витрати на збут	2150	1 771.00	3 930.00
Інші операційні витрати	2180	24 144.00	39 526.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	22 237.00	15 993.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	648.00	136.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	272.00	231.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		2.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	22 613.00	15 896.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 124.00	-2 871.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18 489.00	13 025.00

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18 489.00	13 025.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	189 919.00	237 264.00
Витрати на оплату праці	2505	12 635.00	9 844.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 402.00	1 842.00
Амортизація	2515	11 077.00	11 683.00
Інші операційні витрати	2520	23 182.00	22 336.00
Разом	2550	239 215.00	282 969.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

## Баланс і звіт про фінансові результати ТОВ «Промбудцентр» за 2023 рік

Дата звіту	23.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Безпалий Андрій Михайлович
КАТОТТГ	UA32080010010043861
Кількість працівників	92

*Баланс (Звіт про фінансовий стан)*

### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5.00	0.00
первісна вартість	1001	11.00	11.00
накопичена амортизація	1002	6.00	11.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 175.00	9 811.00
Основні засоби	1010	18 774.00	36 848.00
первісна вартість	1011	88 888.00	118 051.00
знос	1012	70 114.00	81 203.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	23 954.00	46 659.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	10 316.00	4 535.00
Виробничі запаси	1101	10 316.00	4 535.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 463.00	6 963.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 677.00	23 603.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 198.00	1 858.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	3 198.00	1 858.00
Витрати майбутніх періодів	1170	111.00	350.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 578.00	3 212.00
Усього за розділом II	1195	31 343.00	40 521.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	55 297.00	87 180.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000.00	2 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	2 456.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 377.00	30 402.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	19 377.00	34 858.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	5 886.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	1 425.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	4 491.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	4 491.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	11 802.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	11 840.00	26 267.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 189.00	2 133.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	40.00	989.00
розрахунками зі страхування	1625	54.00	54.00
розрахунками з оплати праці	1630	273.00	313.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 046.00	1 257.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	21 518.00	10 496.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом III	1695	35 920.00	40 520.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	55 297.00	87 180.00

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

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	286 102.00	173 588.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	257 560.00	154 712.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	28 542.00	18 876.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	50 824.00	20 213.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	55.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	19 917.00	23 961.00
Витрати на збут	2150	3 930.00	6 695.00
Інші операційні витрати	2180	39 526.00	6 654.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	15 993.00	1 779.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	136.00	56.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	231.00	130.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2.00	46.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	15 896.00	1 659.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 871.00	-307.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	13 025.00	1 352.00

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	13 025.00	1 352.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	237 264.00	133 731.00
Витрати на оплату праці	2505	9 844.00	10 501.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 842.00	2 103.00
Амортизація	2515	11 683.00	30 321.00
Інші операційні витрати	2520	22 336.00	10 699.00
Разом	2550	282 969.00	187 355.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

*Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)*

### Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	392 557.00	221 693.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	319.00	303.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095		7 550.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	368 889.00	183 184.00
Праці	3105	7 689.00	8 314.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1 845.00	2 162.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	8 971.00	14 393.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	1 935.00	357.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	4 972.00	11 237.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	2 064.00	2 799.00
Витрачання на оплату авансів	3135	8 240.00	0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		7 797.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	532.00	242.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-3 290.00	13 454.00

## Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	136.00	55.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	136.00	55.00

## Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		1 700.00
Отримання позик	3305	3 798.00	950.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на: Випуск власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	822.00	5 720.00
Сплату дивідендів	3355		9 000.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390	1 162.00	0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	1 814.00	-12 070.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-1 340.00	1 439.00
Залишок коштів на початок року	3405	3 198.00	1 759.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	1 858.00	3 198.00

