

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

## **Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ  
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ  
«АЛЬФАГРАДОБУД»**

Виконала: студентка 4-го року  
навчання,

Спеціальності  
073 Менеджмент

Кравченко Аліса Андріївна

Керівник Сербенівська А.Ю.,  
кандидат економічних наук,  
старший викладач

Рецензент Горбаченко О.В.  
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

Київ – 2021

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність **073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я  
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Кравченко Аліса Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Забезпечення розвитку підприємства шляхом диверсифікації діяльності на прикладі ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»

керівник роботи Сербенівська Аліна Юріївна, кандидат економічних наук, старший викладач

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 17 травня 2021 р. № 457-с

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2021 р.

3. План роботи

Вступ

Розділ 1 Теоретичні підходи до управління диверсифікацією діяльності підприємства

1.1 Сутність види, форми та класифікація диверсифікації

1.2 Мотиви, вибір напрямку та методи впровадження диверсифікації

1.3 Управління та основні стратегії диверсифікації

Розділ 2 Діагностика діяльності підприємства

2.1 Загальна характеристика ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»

2.2. Аналіз умов функціонування компанії «АЛЬФАГРАДОБУД» у зовнішньому середовищі

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»

Розділ 3 Актуальні напрями диверсифікації компанії

3.1 Обґрунтування напрямів диверсифікації ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»

3.2 Вплив запропонованих заходів на показники роботи ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»

Висновки

Перелік використаних джерел

Додатки.

# ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	7.10.2020		виконано
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	10.11.2020		виконано
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	25.11.2020		виконано
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	4.02.2021-18.03.2021		виконано
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	17.02.2021		виконано
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	29.03.2021		виконано
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	січень	4.02.2021		виконано
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)	лютий	22.02.2021		виконано
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)	березень	18.03.2021		виконано
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	22.04.2021		виконано
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності	середина травня	14.05.2021		виконано
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина травня	12.05.2021		виконано
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня	19.05.2021		виконано
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до 1 травня	21.05.2021		виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 14 травня	14.05.2021		виконано
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед експертною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	25.05.2021		виконано

Графік узгоджено «    »    20    р.

Науковий керівник Сербенівська Аліна Юріївна

Виконавець кваліфікаційної роботи Кравченко Аліса Андріївна

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 Теоретичні підходи до управління диверсифікацією діяльності підприємства	6
1.1 Сутність, види, форми та класифікація диверсифікації	6
1.2 Мотиви, вибір напрямку та методи впровадження диверсифікації	12
1.3 Управління та основні стратегії диверсифікації	16
РОЗДІЛ 2 Діагностика діяльності підприємства	28
2.1 Загальна характеристика ТОВ «АЛЬАГРАДОБУД»	28
2.2 Аналіз умов функціонування компанії «АЛЬФАГРАДОБУД» у зовнішньому середовищі	33
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬАГРАДОБУД»	40
РОЗДІЛ 3 Актуальні напрями впровадження диверсифікації в компанії	48
3.1 Обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»	48
3.2 Вплив запропонованих заходів на показники роботи ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»	53
ВИСНОВКИ	69
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	78

## ВСТУП

За даними німецької статистичної компанії «Statista», що спеціалізується на обробці ринкових та споживчих даних, станом на 2021 рік найприбутковішими компаніями в світі є: «Saudi Amarco» – 88,21 млрд дол. США, «Berkshire Hathaway» – 81,42 млрд дол. США, «Apple» – 55,26 млрд дол. США, «Industrial & Commercial Bank of China» – 45,19 млрд дол. США, «Microsoft» – 39,21 млрд дол. США та інші [10]. Незважаючи на принципово різні галузі діяльності, кожна компанія з переліку відкрито використовує стратегію диверсифікації для забезпечення конкурентоспроможності, лідируючих позицій на світовому ринку та стратегічної стійкості. Це свідчить про безперечний позитивний вплив диверсифікації на розвиток підприємств і досягнення економічної ефективності господарювання.

Гостра необхідність застосування стратегії диверсифікації діяльності підприємства пояснюється мінливістю вектору сучасної економіки внаслідок невинного науково-технічного прогресу. Останній загострює конкурентну боротьбу, призводить до зміни вподобань споживачів, постійного оновлення асортименту продукції та переліку послуг, скорочення життєвого циклу товарів тощо. А отже, швидка адаптація учасників ринку до мінливого середовища, яку забезпечує диверсифікація, є не просто рекомендованою вимогою до загальної стратегії функціонування компанії, а дійсно необхідністю в сучасних ринкових умовах.

Тема мого дослідження – «Забезпечення розвитку підприємства шляхом диверсифікації діяльності на прикладі ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД». Науковим напрямком даної теми є визначення релевантної сучасним ринковим умовам стратегії диверсифікації для української будівельної компанії, що підвищує прибутковість бізнесу, його стратегічну стійкість і конкурентоспроможність.

Питання визначення адаптованої до сучасних умов господарювання стратегії диверсифікації для вітчизняних будівельних підприємств з урахуванням їхнього стану, стратегічного потенціалу та для забезпечення

розвитку є суперечливим і досі відкритим, що зумовлює проблематику дослідження. Актуальність теми полягає у відсутності рішення описаної проблеми, її теоретичному й практичному значенні, у необхідності постійного вдосконалення стратегії диверсифікації компанії відповідно до актуальних ринкових умов.

Ключові завдання для вирішення описаної основної проблеми дослідження:

- 1) дослідити теоретичні підходи до визначення сутності, змісту, видів та форм диверсифікації в реаліях вітчизняної економіки;
- 2) виділити актуальні науково-методичні підходи до вибору стратегії диверсифікації з праць вітчизняних та західних науковців;
- 3) дослідити стан, тенденції та перспективи розвитку будівельної сфери в Україні;
- 4) охарактеризувати внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»;
- 5) здійснити діагностику фінансового стану досліджуваної компанії;
- 6) проаналізувати конкурентоспроможність ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» та її продукції;
- 7) виділити та обґрунтувати релевантні сучасним ринковим умовам напрями диверсифікації діяльності компанії;
- 8) оцінити економічний ефект від впровадження однієї із запропонованих диверсифікаційних стратегій у ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД».

Об'єкт дослідження – процеси вибору та управління стратегіями диверсифікації діяльності підприємств для забезпечення їх розвитку та підвищення прибутковості в умовах нестабільного ринкового середовища. Предметом дослідження є теоретичні й практичні аспекти впровадження диверсифікаційних стратегій у компаніях для забезпечення їх розвитку та підвищення рентабельності.

Мета дослідження – визначити релевантні сучасним ринковим умовам стратегії диверсифікації української будівельної компанії ТОВ

«АЛЬФАГРАДОБУД» для підвищення прибутковості й конкурентоспроможності бізнесу.

Для проведення дослідження були використані філософські, загальнонаукові та конкретно-наукові методи. Серед філософських присутній діалектичний метод Гегеля при вивченні критеріїв необхідності впровадження диверсифікації на підприємстві серед протилежних суджень вітчизняних та західних науковців, а саме: протиставлення двох протилежних тверджень і зняття суперечності через третє твердження – синтез тези та антитези. Серед загальнонаукових – такі традиційні методи як спостереження, порівняння, вимірювання, системний аналіз, аналіз і синтез, абстрагування і конкретизація, аналогія, узагальнення. Спостереження за комунікаціями з клієнтами, роботою архітекторів і дизайнерів, безпосередньо будівництвом тощо дозволить пізнати будівельну компанію в природніх умовах, як вона є, аби зрозуміти механізм роботи організації. Порівняння обраної будівельної компанії з іншими представниками сфери необхідне для розуміння її позиції в ніші: зіставлення характеристик, визначення конкурентоспроможності тощо. У роботі маю використати метод вимірювання, аби провести експрес-аналіз фінансового стану компанії та мати уявлення про можливість проведення диверсифікації діяльності. Серед конкретно-наукових застосований балансовий метод та метод калькуляції для аналізу фінансового стану ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД».

## **РОЗДІЛ 1 Теоретичні підходи до управління диверсифікацією діяльності підприємства**

### **1.1 Сутність, види, форми та класифікація диверсифікації**

Сучасна економіка має мінливий вектор розвитку, що каталізується невинним науково-технічним прогресом. Внаслідок НТП відбувається швидка зміна вподобань споживачів, яка спричиняє постійне оновлення асортименту продукції або переліку послуг, скорочення життєвого циклу товарів і загострення конкурентної боротьби компаній. Сукупні наслідки вимагають адаптації учасників ринку до умов зовнішнього середовища. Одним із найбільш ефективних засобів досягнення стратегічної стійкості компанії є диверсифікація її діяльності.

Генезисом поняття «диверсифікація» є латинські «diversificatio» – зміна, різноманітність або «diversus» – різний та «facere» – робити.

Науковці багатогранно трактують сутність і зміст терміну. Економічна енциклопедія за редакцією професора С.В. Мочерного визначає диверсифікацію як: «...розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах «власної» галузі, тобто збільшення числа модифікацій певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів» [1]. О.М. Згурська наголошує, що поняття включає: «...не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства» [6]. Г. Мінцберг розкриває прямий зв'язок між диверсифікацією та прибутком суб'єктів господарювання: «...це опанування нових сфер діяльності, які забезпечують компанії більшу прибутковість» [2]. О.Є. Румянцева трактує поняття з позиції ризику: «Диверсифікація – 1) володіння найрізноманітнішими фінансовими активами, з кожним з яких пов'язані різні ризики, аби знизити ступінь ризику портфеля в цілому; 2) загальна ділова практика, що спрямована на розширення номенклатури товарів та послуг та (або) географічної території, аби розпилити ризик та знизити залежність від циклічності бізнесу» [3]. О.С. Телєтов [4]



висвітлює диверсифікацію, як активну політику компанії з розширення сфер діяльності, що ґрунтується на освоєнні нових ринків з конкурентоспроможними товарами. І. Ансофф зазначає: «Диверсифікація (новий продукт — новий ринок) — стратегія, що дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання» [7].

Тобто, диверсифікацію розглядають як метод пристосування підприємств до змін ринку і потреб споживачів шляхом освоєння принципово нових сфер діяльності, розширення асортименту абсолютно новими видами товарів та послуг для забезпечення життєздатності компаній, зростання прибутковості та мінімізації їх підприємницьких ризиків. Її мета — збільшити ефективність підприємницької діяльності, забезпечити стратегічну стійкість, зекономити через ефект масштабу й отримати синергію внаслідок проникнення в нові сфери господарювання не тільки зараз, а й на довготривалу перспективу.

Причому, М.О. Багорка та І.А. Білоткач схиляються до думки, що диверсифікація націлена не стільки на виживання компанії, як саме на її стійке поступальне зростання незалежно від життєвого циклу продуктів, а за рахунок одночасного розвитку декількох не взаємопов'язаних технологічних видів обслуговування або виробництва, різноманітності застосування вироблених товарів. Економічний ефект від поповнення номенклатури новими товарами й послугами пояснюють так: «...збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції» [5].

Будь-які підприємства можуть використовувати диверсифікацію в системі стратегічного управління, оскільки вона є оптимальним методом збалансування й розподілу всіх залучених ресурсів. Реструктуризація компанії відбувається значно ефективніше при переорієнтуванні її діяльності й проникненні в нові галузі господарювання.

Диверсифікація надає компанії широкий спектр можливостей: від незначного вторгнення в нові сфери регіонального ринку до масштабного освоєння галузей виробництва товарів і надання послуг в інших країнах. Сучасні науковці виділяють такі види диверсифікації: споріднену, неспоріднену й

концентричну диверсифікації, кожна з яких також поділяється на підвиди (див. рис. 1.1) Тож, розглянемо класифікацію диверсифікації [8].

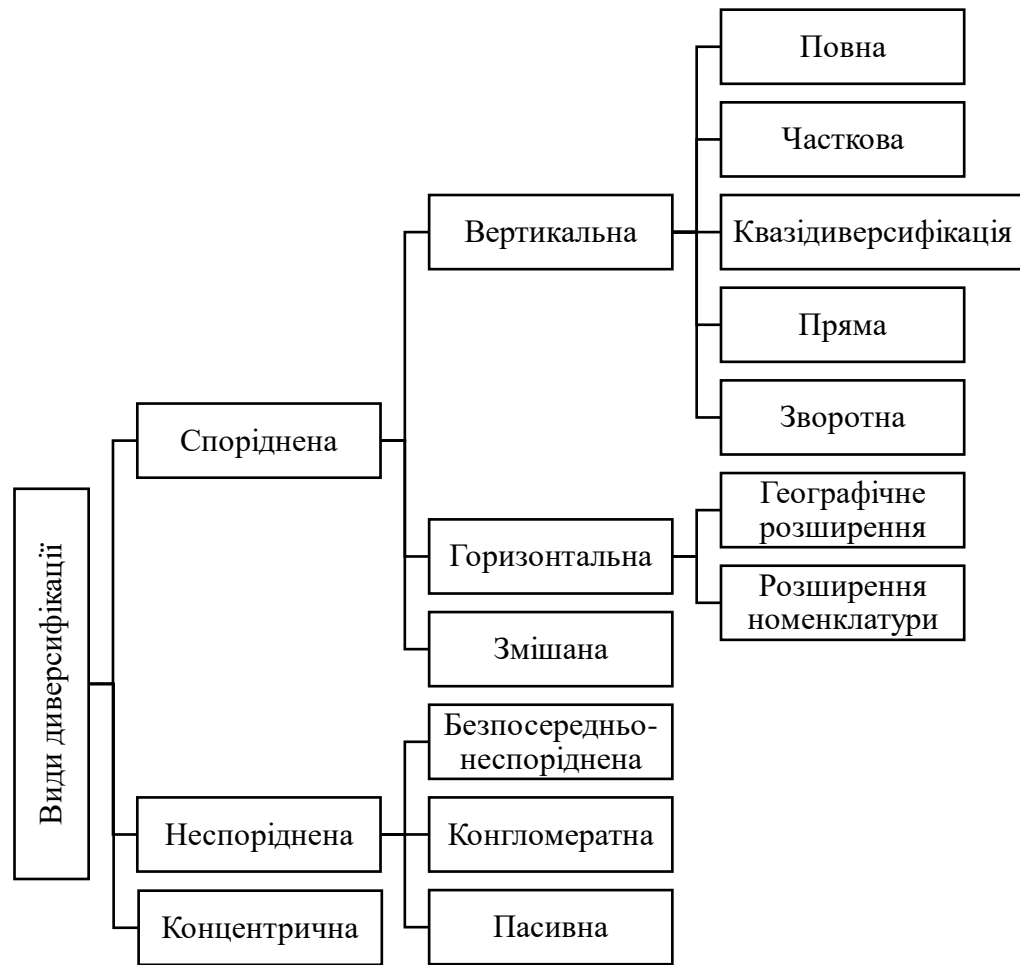


Рис. 1.1 «Види диверсифікації»

### *1. Споріднена диверсифікація*

Споріднена або пов'язана диверсифікація об'єднує існуючі та нові види бізнесу й виникає при функціональному об'єднанні підприємств. Вона, зі свого боку, поділяється на вертикальну, горизонтальну та змішану.

#### *1) Вертикальна диверсифікація*

Цей вид диверсифікації базується на інтеграції підприємства в продуктовий ланцюг вже існуючого товару (випуск комплектуючих виробів, напівфабрикатів, створення підприємств з видобутку ресурсів та переробки даного продукту тощо), а саме підприємство розвивається навколо провідної виробничої колії. Різноманіття проявів вертикальної диверсифікації викликає необхідність поділити її на підвиди:

*А) повна* – підприємство керує усіма бізнес-процесами від видобутку або закупівлі сировини до реалізації готової продукції;

*Б) часткова* – підприємство інтегрується тільки в найбільш важливі для себе ланки продуктового ланцюга;

*В) квазідиверсифікація* – підприємство створює або долучається до альянсу компаній, які зацікавлені в співпраці й взаємодії без переходу прав власності;

*Г) пряма* – компанія приєднує функції дистриб'юторів (рух вгору по продуктовому ланцюгу);

*Д) зворотна* – компанія приєднує функції постачальників, самостійно видобуває сировину, виробляє комплектуючі та напівфабрикати (рух вниз по продуктовому ланцюгу).

## *2) Горизонтальна диверсифікація*

Полягає у поповненні номенклатури підприємства новим товаром, аналогічним до вироблених, з дещо відмінними характеристиками. Система розробки, випуску та збуту новинки схожа з системами раніше вироблених продуктів підприємства. Найчастіше горизонтальна диверсифікація проявляється у виробленні підбазового виду товару, що буде використовуватися як компонент базового. Даний вид диверсифікації дозволяє підприємству масштабувати діяльність, охоплювати нові сегменти ринку й збільшувати обсяг продажів. Залежно від прояву освоєння нової сфери діяльності горизонтальну диверсифікацію поділяють на:

*А) географічне розширення* – виробники однотипних товарів об'єднуються та діють на різних регіональних ринках;

*Б) розширення номенклатури продукції* – підприємство створює нові, але аналогічні до вироблених види товару для забезпечення стратегічної стійкості при змінах уподобань споживачів і сезонних коливаннях попиту.

## *3) Змішана диверсифікація*

Змішана диверсифікація являє собою гібрид елементів вертикальної та горизонтальної диверсифікацій. При застосуванні цього методу підприємство

одночасно розширює свою діяльність вздовж продуктового ланцюга й випускає паралельні види товарів.

## *II. Неспоріднена диверсифікація*

При неспорідненій диверсифікації компанія освоює принципово нові, не пов'язані з її видом діяльності сфери: реалізує пошук нових технологій для випуску конкурентоспроможного нового товару, будує стратегії стимулювання збуту для успішного проникнення в галузь тощо. Підприємства розширюють свою технологічну базу, що дозволяє контролювати обсяги виробництва залежно від стану ринків, актуального попиту, товарів-«дійних корів». Неспоріднена диверсифікація поділяється на безпосередньо-неспоріднену, конгломеративну й пасивну.

1) *Безпосередньо-неспоріднена диверсифікація* – підприємство випускає принципово нові види товарів з орієнтацією на власну клієнтську базу.

2) *Конгломеративна диверсифікація* – компанія виробляє технологічно не пов'язані зі своїми традиційними продуктами товари для освоєння принципово нових ринків.

3) *Пасивна диверсифікація* – підприємство освоює неспоріднені сфери господарювання, не створюючи фірмові конгломерати.

## *III. Концентрична диверсифікація*

Ґрунтується на пошуку й організації нових напрямів діяльності підприємства шляхом виготовлення продукції на модернізованих виробничих лініях. Як правило, компанії застосовують концентричну диверсифікацію, коли майже вичерпали ринкові можливості бізнесу й мають за мету покращити існуючий продукт.

Для більш точного розуміння змісту диверсифікації й інструментів її впровадження доцільно розглянути не тільки її види, але й форми проведення. Схематичне зображення класифікації диверсифікації за формами [8] відображене на рисунку 1.2.

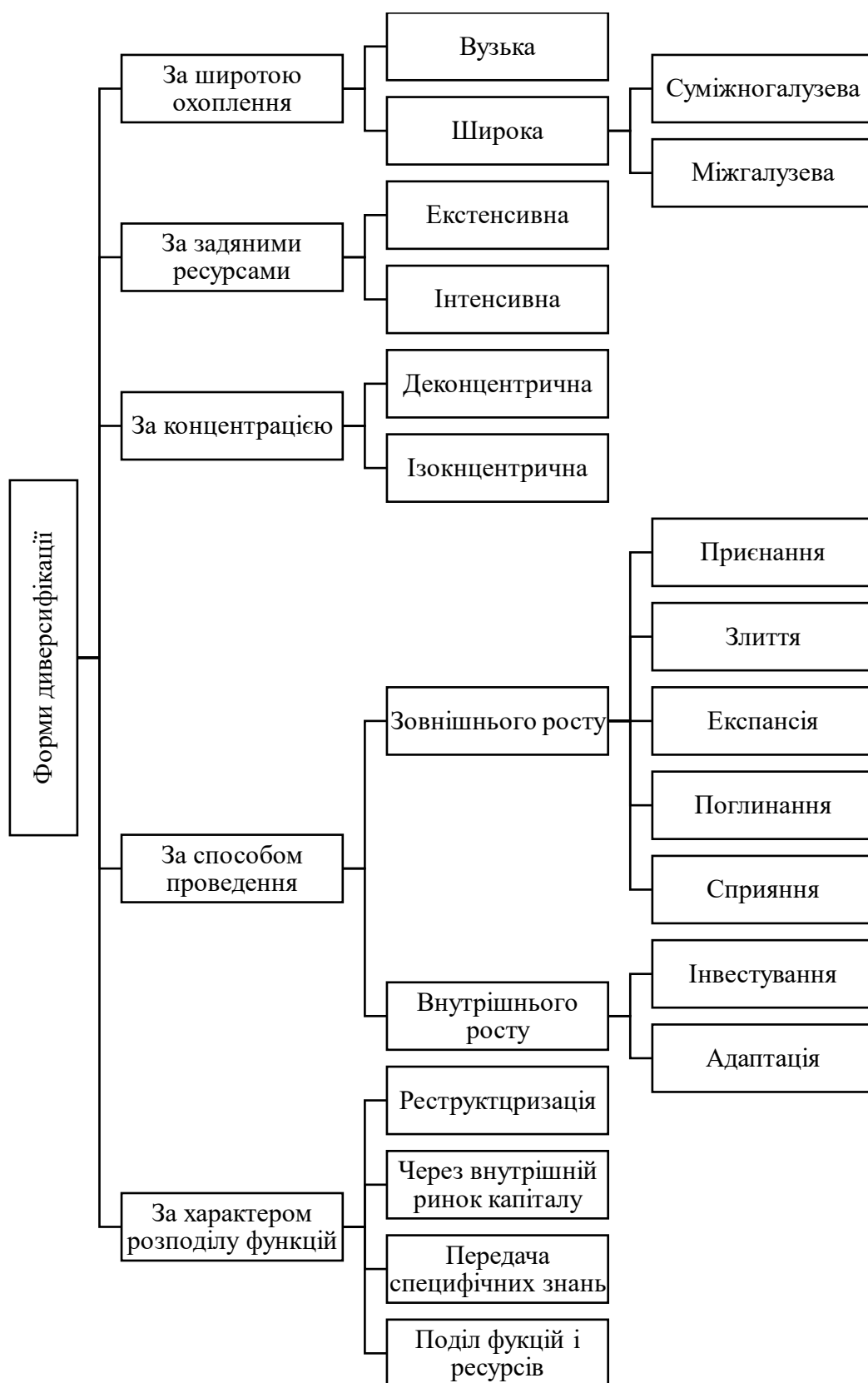


Рис. 1.2 «Форми диверсифікації»

За широтою охоплення диверсифікація поділяється на вузьку, яка відбувається в межах однієї галузі, та широку, яка охоплює кілька галузей; у випадку, коли широка диверсифікація застосовується в суміжних сферах, вона є

*суміжногалузевою, а коли в несуміжних галузях – міжгалузевою. За задіяними ресурсами В. А. Семенова [9] виділяє екстенсивну й інтенсивну диверсифікації, причому екстенсивна полягає в нарощенні потужностей виробництва, залученні робочої сили, купівлі й модернізації обладнання тощо, а інтенсивна – в раціональному та ефективному використанні власних ресурсів. За концентрацією існує деконцентрична й ізоконцентрична форми диверсифікації: перша проводиться ззовні, друга – всередині компанії. За способом проведення виділяють диверсифікацію внутрішнього (зміна існуючого підприємства шляхом розширення його діяльності) та зовнішнього (злиття й поглинання підприємства) росту; причому внутрішнє зростання, зі свого боку, поділяють ще на інвестування й адаптацію, а зовнішнє зростання – на приєднання, злиття, експансію, поглинання й сприяння [9]. За характером розподілу функцій форми диверсифікації поділяються на реструктуризацію, поділ функцій і ресурсів, передачу специфічних знань і диверсифікацію через внутрішній ринок капіталу.*

Слід зазначити, що єдиного підходу до класифікацій диверсифікації за видами й формами немає, а наведені рисунки є сукупностями поглядів сучасних економістів. Відсутність одної класичної класифікації пояснюється застосуванням диверсифікації в найрізноманітніших сферах господарювання й відмінними поглядами на необхідність її впровадження.

## **1.2 Мотиви, вибір напрямку та методи впровадження диверсифікації**

Розглядаючи тематичні праці західних і вітчизняних економістів, зустрічаємо принципово різні погляди на необхідність застосування диверсифікації діяльності підприємства [11].

Західні науковці вважають необхідним впровадження диверсифікації на етапі «зростання та розквіт» життєвого циклу компанії. Саме тоді, коли підприємство має достатньо фінансових ресурсів для реалізації стратегічного потенціалу – стабілізація освоєних або розширення і захоплення нових ринків

збуту. Дослідники аргументують умовиводи тим, що диверсифікація вимагає значних матеріальних і трудових затрат і не гарантує «віддачу» одразу після її впровадження. Диверсифікація в розумінні західних науковців – перманентний процес, активна й агресивна політика, в ході якої відбувається постійний аналіз ринку та використання економічного потенціалу компанії.

Вищенаведений погляд на диверсифікацію докорінно відрізняється від суджень економістів СНД. Останні вважають доцільним застосування диверсифікації на стадіях зрілості і навіть занепаду підприємства. Об'єкт дослідження розуміють як засіб санації й метод виходу з кризового стану компанії. На думку І. Асташкіної [12] підприємства мають диверсифікувати свою діяльність виключно тоді, коли вже не спроможні економічно ефективно функціонувати в зайнятій ніші. Тут диверсифікація є ключем до повернення високої конкурентної позиції за рахунок освоєння нових сфер господарювання.

Застосовуючи філософський метод Гегеля (протиставлення двох протилежних тверджень і зняття суперечності через третє твердження – синтез тези та антитези), можемо зробити наступний висновок. Так, диверсифікація дійсно потребує значних фінансових ресурсів підприємства, її впровадження для поліпшення ефективності діяльності компанії може відбуватися як у період розквіту й стабільності, так і в кризових ситуаціях як засіб санації, з та без зміни традиційної ніші, за будь-яких ринкових умов та на довгостроковому періоді.

Виділяють наступні *мотиви для впровадження диверсифікації й розширення масштабів діяльності підприємства* [13]:

- 1) технологічні: неефективне використання наявних ресурсів, альтернативи застосування сировини й матеріалів, прагнення до повноцінного використання виробничих потужностей;
- 2) економічні: перенасичення ніші та пошук нових сфер для реструктуризації капіталу, збільшення долі ринку, освоєння нових напрямів господарювання, прагнення до ефекту синергії, економія за рахунок ефекту масштабу, економічна обмеженість ресурсів;
- 3) фінансові: фінансова стабільність, перерозподіл грошових ресурсів;

4) соціальні: збереження існуючих та збільшення кількості нових робочих місць, інноваційний HR-менеджмент, прагнення зробити соціальний внесок в суспільство;

5) стратегічні: адаптація до співвідношення попиту й пропозиції, ризик-менеджмент при коливанні кон'юнктури, законодавчі акти щодо антимонополії, прогнозоване злиття і поглинання конкурентом.

Джерело: опрацьовано на підставі

*Вибір напрямку диверсифікації* для її ефективного впровадження в систему стратегічного управління компанії складається з шести обов'язкових до виконання етапів:

- «I. Аналіз стану господарської діяльності компанії за останні 5 років
- II. Усвідомлення необхідності та оцінка можливостей диверсифікації
- III. Визначення мети, завдання та очікуваних результатів диверсифікації
- IV. Підбір можливих варіантів диверсифікації діяльності підприємства
- V. Аналітика перспективних варіантів впровадження диверсифікації
- VI. Прийняття рішення щодо найбільш оптимального варіанту здійснення диверсифікації» [13].

Важливість поетапного вибору напрямку диверсифікації є колосальним, оскільки при такому підході керівництво крок за кроком аналізує стан компанії, потребу або нестачу необхідних видів ресурсів, процеси й результати діяльності господарювання, розглядає усі можливі варіанти диверсифікації діяльності, фільтрує генеральну сукупність за економічним ефектом від впровадження й обирає найбільш доцільний варіант здійснення диверсифікації.

Після вибору напрямку впровадження диверсифікації компанія має обрати ефективний метод її застосування. Науковці виділяють наступні методи: *ресурсний, ринковий, інноваційно-маркетинговий, ієрархічний, системний та ситуаційний* [11].

В. Осаднік [14] пояснює виникнення *ресурсного методу* найбільшим впливом ресурсної концепції на систему стратегічного управління: компанії нарощують свої потужності через використання внутрішнього потенціалу



зростання, фінансові, трудові, управлінські й матеріальні ресурси. Метод є загальноприйнятою теорією корпоративної диверсифікації. «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» [11].

*Ринковий метод* впровадження диверсифікації ґрунтується на твердженні, що ефективність діяльності підприємства визначається ринками збуту вироблених товарів або наданих послуг. Відповідно, фокусом ринкового методу є привабливість зовнішнього середовища компанії, рівень задоволення попиту споживачів, конкурентоспроможність підприємства та його продукції. Даний метод аналізує тільки ринкові дані й висвітлює реальну позицію компанії в порівнянні з конкурентами на ринку. При цьому, питання щодо факторів, які вплинули на актуальний стан компанії залишається відкритим і, на відміну від ресурсного підходу, не підіймається. Ринковий метод розгалужують на методи ринку капіталів, угод і галузевих оцінок. Метод ринку капіталів розглядає ціни продажу акцій прямих конкурентів на світових ринках. При цьому застосовують фінансовий аналіз та обчислюють оціночні коефіцієнти ціна/прибуток, ціна/грошовий потік, інвестований капітал/прибуток та інші. Метод угод аналізує ціни придбання контрольних пакетів акцій компанії, а метод галузевих оцінок – ринкові показники в окремих нішах.

*Інноваційно-маркетинговий підхід* розглядає розвиток підприємства в парадигмі маркетингу. Асортимент та номенклатура продукції або послуг піддається інноваційному оновленню, здійснюється аналіз та прогноз ринкової кон'юнктури, вдосконалюється маркетингова стратегія компанії, застосовуються актуальні маркетингові інструменти та механіки стимулювання збуту.

*Ієрархічний метод диверсифікації* націлений на «анатомію бізнесу»: послідовність процесів, взаємоузгодженість стратегій, систему управління, комерційні можливості, синергетичні ефекти тощо. За його застосування

відбувається впорядкування стратегічного управління, виявлення прогалин, розуміння причинно-наслідкових зв'язків і пошук шляхів вирішення наявних проблем у ієрархічному ланцюжку.

*Системний підхід* із самої назви розглядає вплив диверсифікації виробництва на загальну виробничу систему із своїми взаємопов'язаними елементами та процесами між ними. Він не враховує ступінь важливості певних елементів системи у впровадженні диверсифікації, проте дозволяє визначити причини прийняття неефективних рішень і інструменти для виправлення помилок.

Цікавим є *ситуаційний метод* застосування диверсифікації в компанії. Він оцінює доцільність диверсифікації, виходячи з конкретних ситуацій, в яких перебуває бізнес. Відповідно до ситуаційного підходу конкретно визначеного моменту дата-час для впровадження диверсифікації немає, підприємство оцінює ступінь її необхідності, і тоді вже долучає до системи стратегічного управління.

Таким чином, кожна компанія має певні мотиви до впровадження диверсифікації, а самому її застосуванню передують оцінка доцільності інтеграції такого методу в систему стратегічного управління компанії, поетапний вибір напрямку та методу реалізації.

### **1.3 Управління та основні стратегії диверсифікації**

Глобалізація економічних відносин, розміщення виробництв в східних країнах (Китай, Японія, В'єтнам тощо) та запекла конкурентна боротьба за охоплення сегментів споживачів, ринки збуту та ресурси сировини визначають сучасний етап розвитку стратегії диверсифікації. Еволюція розвитку диверсифікаційної стратегії компанії представлена в таблиці 1.3 [16].

## Еволюція стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Етапи	Розвиток стратегії диверсифікації	Характерні ознаки	Особливості етапу
1	2	3	4
20-ті роки XX ст. Епоха масового виробництва	Зародження перших ознак диверсифікаційної діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Концентрація виробництва і галузева централізація капіталу;</li> <li>- Спеціалізація виробництва;</li> <li>- Удосконалення механізму масового виробництва;</li> <li>- Відсутність стратегічних напрямків розвитку підприємств і потреби проникати в інші галузі виробництва з новими видами продукції;</li> <li>- Створення товарних ринків;</li> </ul>	Низька собівартість одиниці продукції
30-ті роки Перенасичення ринку однотипними товарами	Усвідомлення необхідності проведення диверсифікації виробництва	Освоєння підприємством виробництва нових товарів, товарних ринків	Удосконалення асортименту продукції
50-ті роки Епоха масового збуту	Виникнення товарної та галузевої диверсифікації Виникнення географічної диверсифікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проникнення в нові, нехарактерні для компанії сфери діяльності;</li> <li>- Подолання границь товарних ринків;</li> <li>- Подолання границь регіональних та національних ринків;</li> <li>- Інтернаціоналізація виробництва;</li> </ul>	Перерозподіл світового капіталу в інші галузі та сфери діяльності
60-ті роки Утворення конгломератів	Високий рівень впровадження диверсифікації виробництв	Об'єднання випуску різних видів продукції і їхня реалізація на світовому ринку.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подолання границь регіональних та національних ринків;</li> <li>- Інтернаціоналізація виробництв.</li> </ul>

1	2	3	4
70-ті роки Економічна криза	Інтенсивний розвиток диверсифікації діяльності підприємства.	Використання накопичень капіталістичних підприємств не лише на збільшення виробництва основної продукції чи встановлення контролю над якимось етапом виробництва, але й на організацію нових видів виробництва, проникнення в інші галузі і сфери господарства.	Зниження ризику, внутрішній перерозподіл капіталу
80-ті роки Впровадження нової управлінської парадигми	Диверсифікація капіталу між країнами	Диверсифікація – основна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства	Перерозподіл інвестиційних і фінансових ресурсів
90-ті роки Епоха цифрових технологій	Процеси «зворотної диверсифікації»	- Відмова від непрофільних виробництв; - Розпродаж активів, концентрація зусиль на перспективних видах діяльності;	Досягнення ефекту синергії
Сучасність	Диверсифікація – ефективний метод забезпечення стратегічної стійкості підприємства.	- Глобалізація економічних відносин; - Загострення конкурентної боротьби; - Розміщення виробництв за межами країни функціонування компанії.	Оптимізація світових господарських зв'язків, посилення конкурентної позиції підприємства.

*Джерело: опрацьовано на підставі [16]*

Розглядаючи управління та основні стратегії диверсифікації, маємо чітко розмежовувати саму стратегію диверсифікації та її види.

*Стратегія диверсифікації* є поетапним планом дій розвитку диверсифікованої компанії в довготривалій перспективі. «Стратегію диверсифікації, розглядають як загалькорпоративну стратегію, що використовує ключову потенційну конкурентну перевагу в порівнянні зі спеціалізованим недиверсифікованим бізнесом. Один з основних аргументів на користь вигоди диверсифікації в системі стратегічного управління був розроблений

Бостонською консалтинговою групою, де акцентується увага на можливості, що одержує широкодиверсифіковане підприємство для перерозподілу своїх ресурсів у тій галузі, де існує найбільший потенціал прибутковості. При цьому керівники повинні діяти таким чином, щоб диверсифікація не призвела до зниження вартості накопиченого капіталу» [13]. В ході розробки стратегії топ-менеджмент підприємства визначає опорні точки-орієнтири підвищення ефективності господарювання, основні напрями диверсифікації, шляхи реінженірингу бізнес-процесів, узгоджуючи при цьому інвестиційну, кадрову, маркетингову ті інші політики компанії. Слід зазначити, що через індивідуальні особливості функціонування кожного підприємства єдиного загальноприйнятого підходу до процесу вибору стратегії диверсифікації не існує. В компетенції менеджера – дослідити основні стратегії диверсифікації діяльності компанії та обґрунтувати доцільність впровадження того чи іншого виду відповідно до аналізу актуального стану підприємства, можливостей його стратегічного розвитку та наявності необхідних для реалізації стратегії ресурсів.

Науковці схиляються до думки, що підґрунтям кожного виду диверсифікації є його базова стратегія. Тож не дивно, що базова стратегія може об'єднувати стратегічні альтернативи плану дій – декілька видів диверсифікації.

Кожна стратегія диверсифікації має розроблятися відповідно до 4 принципів ефективного впровадження [15].

#### *I. Принцип синергії*

Диверсифікаційна стратегія спрямована на досягнення синергетичного ефекту шляхом одночасного продукування декількох видів товарів (або надання декількох видів послуг в контексті сервісного підприємства), охоплення нових сегментів споживачів і, як наслідок, збільшення частки ринку компанії й повнішої реалізації її стратегічного потенціалу.

#### *II. Принцип розподілу ризиків*

Стратегія диверсифікації направлена на мінімізацію фінансових, виробничих, комерційних ризиків, ризиків нереалізації продукції, ризиків

поглинання конкурентом або захопленням конкурентами лідируючої позиції і ніші тощо.

### *III. Принцип економії на масштабах діяльності*

За рахунок реалізації виробничо-збутового потенціалу компанії диверсифікація знижує частку постійних витрат в структурі собівартості виробленої продукції.

### *IV. Принцип збільшення масштабів виробництва*

Збільшення масштабів виробництва укріплює конкурентну позицію підприємства на ринку, надає доступ до можливостей формування актуальної номенклатури товарів або послуг, використання висотехнологічного обладнання й устаткування, залучення кваліфікованих спеціалістів сфери тощо. Економічний ефект від поповнення номенклатури новими товарами й послугами пояснюють так: «...збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції» [5].

Розрізняють наступні *види стратегій диверсифікації* діяльності підприємства: *входження в нову галузь, диверсифікація в родинній галузі, диверсифікація в неродинній галузі, стратегія згорання та ліквідації, стратегія реструктурування, відновлення та економії, багатонаціональна диверсифікація* [18] (див. рис. 1.3)



Рис. 1.3 «Види стратегій диверсифікації»

## Продовження таблиці 2.1

Критерій	Відомості
Код ЄДРПОУ	40594198
Дата реєстрації	23.06.2016 (4 роки 9 місяців)
Юридична адреса	08147, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, село Софіївська Борщагівка, вул.Райдужна, будинок 147, приміщення 207, офіс 1
Основний телефон	+380678684781
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Засновник	Кудак Олександр Миколайович
Директор	Лозко Роман Сергійович
Розмір статутного капіталу	200 000,00 грн
Види діяльності	Основний: 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель Інші: 43.91 Покрівельні роботи 81.30 Надання ландшафтних послуг 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій
Ознака прибутковості	Відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій
Реєстр платників ПДВ	Дійсне свідоцтво ПДВ Індивідуальний податковий номер: 405941926544 Дата реєстрації: 01.08.2016
Наявність податкових боргів	Платник податків не має податкового боргу
Контролюючий орган	Державна архітектурно-будівельна інспекція України
Сфера контролю	Дотримання вимог законодавства у сфері містобудівної діяльності, будівельних норм, стандартів і правил під час виконання підготовчих та будівельних робіт (державний архітектурно-будівельний контроль).

Згідно зі штатним розкладом робітників від 01 січня 2021 року, наведеним в Додатку А, в ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» налічується 26 штатних одиниць з фондом заробітної плати 171800 гривень. Організаційна структура компанії поділяється на 7 структурних підрозділів: адміністрація, бухгалтерія, фінансовий

*Стратегія входження в нову галузь* («поглинання з нуля») передбачає створення спільного підприємства, а саме – поглинання вже існуючої промислової або сервісної конкурентоспроможної компанії з метою швидкого проникнення на цільовий ринок. Ця стратегія є найбільш популярною серед підприємств, що володіють великими фінансовими активами, можуть вільно їх інвестувати й прагнуть уникнути ризику некупності інвестицій в нову галузь господарювання. Покупець перетворюється в керуючу материнську компанію, а придбане підприємство – в дочірню організацію. Участь материнської компанії не обмежується придбанням дочірньої: новий бізнес так само потребує капіталовкладень у розвиток виробничих потужностей, оновлення машин і устаткування, освоєння нових каналів збуту, найм та підвищення кваліфікації персоналу тощо. У випадку, коли компанія прагне домогтися імпорتنих квот, здолати культурний бар'єр для залучення іноземних споживачів, бути платоспроможною до тарифів/ податків іншої держави, створення спільного підприємства з іноземними партнерами є гострою необхідністю.

*Стратегія диверсифікації в родинну галузь* передбачає захоплення основної частки ринку в зайнятій ніші та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. За реалізації даної стратегії підприємство вдосконалює розроблені товари, доповнює асортимент новинками або презентує інноваційні продукти в своїй сфері господарювання. Відповідно, *стратегія диверсифікації в неродинні галузі* полягає освоєння перспективних галузей виробництва або надання послуг, які компанія раніше не охоплювала зовсім.

*Стратегію згортання та ліквідації* застосовують у випадку втрати економічної привабливості підприємства й невідповідності напряму його функціонування стратегічній політиці організації.

Коли показники ефективності діяльності дочірніх підприємств корпорації погіршуються, а самі підприємства потребують швидкої реакції, аби втриматися «на плаву» й не втратити конкурентні позиції, застосовують *стратегію реструктурування, відновлення та економії*. Корпорація проводить аудит системи функціонування підприємства, виявляє прогалини, здійснює



перерозподіл ресурсів, інвестує в розвиток виробничих потужностей, оновлення машин і устаткування, освоєння нових каналів збуту, найм та підвищення кваліфікації персоналу тощо.

*Стратегію багатонаціональної диверсифікації* застосовують материнські компанії з декількома іноземними підприємствами в портфелі на різних національних ринках.

В сучасній практиці особливого поширення набув синтез кількох диверсифікаційних стратегій в певній послідовності для досягнення максимального ефекту від господарювання, освоєння нових ніш та підвищення конкурентоспроможності компанії.

У сьогоднішні перед топ-менеджментом кожної компанії постає логічне питання: чи є доцільною впровадження тієї чи іншої стратегії? В компетенції менеджера дослідити основні стратегії диверсифікації діяльності компанії та обґрунтувати доцільність впровадження того чи іншого виду відповідно до аналізу актуального стану підприємства, можливостей його стратегічного розвитку та наявності необхідних для реалізації стратегії ресурсів.

Є.І. Богуславський [19] пропонує універсальну блок-схему алгоритм з визначення релевантності обраної диверсифікаційної стратегії. Проте дана блок-схема не враховує ступінь ризику дохідності проекту та розрахунок коефіцієнту ефективності впровадження обраної стратегії.

При виборі стратегії диверсифікації менеджер має також врахувати ступінь ризику для кожного варіанту інвестування. За В.В. Біліченком: «Взаємозв'язок між ризиком та дохідністю для кожного варіанта вкладення тимчасово вільних грошових коштів описує рівняння бюджетної лінії» [20]. Існує кореляція між ризиком та (формула (1)):

$$D = d^n \frac{d^r - d^n}{\sigma^r} \sigma, (1)$$

де:  $D$  – очікуваний прибуток від впровадження диверсифікаційної стратегії,  $d^n$  – очікувана дохідність без ризику,  $d^r$  – очікувана дохідність стратегії,  $\sigma^r$  – стандартне відхилення очікуваної дохідності,  $\sigma$  – ступінь ризику.

Є.Н. Красноносова доводить необхідність оцінки стратегію диверсифікації діяльності підприємства, опираючись на коефіцієнт ефективності впровадження даної стратегії [17], який розраховується за формулою (2):

$$K_{\text{еф.}} = \frac{\Delta\Pi + \Delta\text{ОП}}{\Delta\text{Ф осн.} + \Delta\text{В зм.}}, (2)$$

де:  $\Delta\Pi$  – це приріст прибутку внаслідок випуску нових видів продукції,  $\Delta\text{ОП}$  – приріст фонду оплати праці через розширення виробництва,  $\Delta\text{Ф осн.}$  – збільшення інвестицій в основний виробничий фонд,  $\Delta\text{В зм.}$  – приріст змінних витрат на продукування нових видів товарів внаслідок диверсифікації діяльності підприємства.

Оскільки суть впровадження диверсифікації – це досягнення економічного та синергетичного ефекту, економії за рахунок масштабу, значення даного коефіцієнту має надважливе значення. Якщо коефіцієнт ефективності перевищує або максимально наближений до одиниці, впровадження обраної стратегії диверсифікації є доцільним та рентабельним для бізнесу. При значенні менше одиниці дану диверсифікаційну стратегію варто відхилити.

Об'єднуючи важливі компоненти вибору диверсифікаційної стратегії, отримуємо повний аналітичний алгоритм впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві (рис. 1.4).

На етапі «Визначення ресурсного та стратегічного потенціалу компанії» проводиться аналіз актуального стану підприємства, наявних матеріальних, фінансових, трудових, нематеріальних, інформаційних та інших ресурсів та його стратегічного потенціалу. «Аналіз ринку та вибір релевантної ніші з найбільшим потенціалом доходності» вбачає отримання об'єктивних даних щодо реального стану ринку, визначення факторів впливу на його розвиток, кон'юнктуру, масштаби, виділення прямих та непрямих конкурентів, оцінку їх сильних та слабких сторін. Після аналізу ринку менеджер формує перелік найбільш прибуткових товарів або послуг відповідно до смаків та вподобань споживачів.

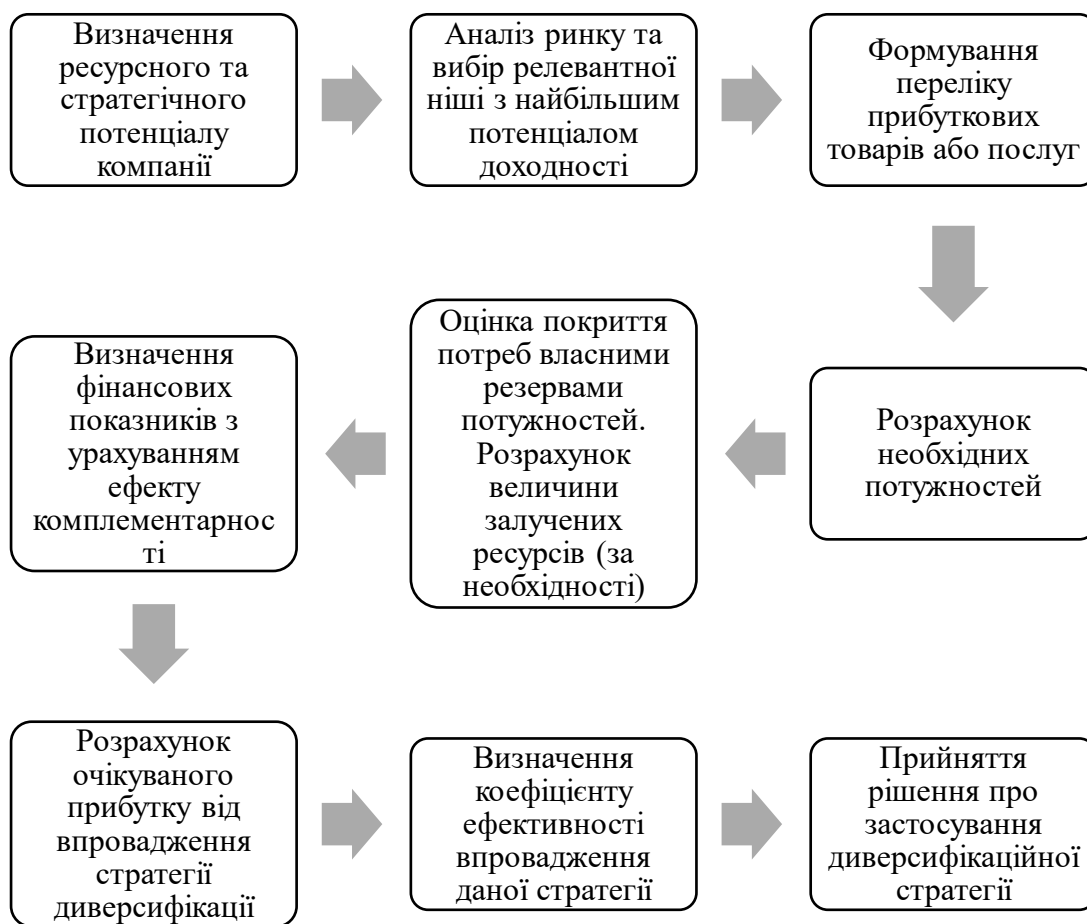


Рис. 1.4 Алгоритм впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві

*Джерело: власна розробка на підставі [17,19,20]*

Для розуміння здатності компанії ефективно проникнути в нову нішу або посилити конкурентну позицію в існуючій сфері має бути обрахований обсяг усіх необхідних для цього потужностей. Далі керівник оцінює покриття «необхідного» резервами компанії, та, за необхідності, обраховує величину залучених для реалізації стратегії ресурсів. При цьому, визначають всі фінансові показники, з урахуванням ефекту комплементарності, та величиною залучених інвестицій, якщо такі є. Наступними кроками є розрахунок очікуваного прибутку від впровадження диверсифікаційної стратегії та визначення коефіцієнту ефективності впровадження даної стратегії. В кінці менеджер приймає рішення щодо доцільності застосування обраної стратегії диверсифікації.

За допомогою запропонованої блок-схеми відділ стратегічного менеджменту обирає не просто найбільш профітний продукт на ринку для

реалізації диверсифікації діяльності, а продукт, що є найбільш економічно вигідним для зростання загального доходу підприємства в порівнянні з іншими товарами. Прибуток підприємства збільшується за рахунок ефекту компліментарності з товарами, які вже продукуються. Обраний напрям диверсифікації може бути сам по собі не найбільш прибутковим, проте призведе до найбільшого збільшення сумарної доходності фірми і зміцнення її конкурентної позиції на ринку. В ході алгоритму фахівці аналізують ресурсний базис підприємства, його виробничі потужності, трудомісткість за групами устаткування, яку порівнюють з ефективним фондом часу цих груп устаткування, економічний та фінансовий стан компанії тощо.

Універсальність алгоритму полягає в можливості аналізу економічного ефекту від диверсифікації діяльності з випуском цілого комплексу товарів на основі первинної та вторинної інформації.

Отже, швидка адаптація учасників ринку до мінливого середовища, яку забезпечує диверсифікація, є не просто рекомендованою вимогою до загальної стратегії функціонування компанії, а дійсно необхідністю в сучасних ринкових умовах. Диверсифікацію розглядають як метод адаптації компаній до мінливого ринку і потреб споживачів через проникнення в нові сфери господарювання, поповнення асортименту новими видами товарів та послуг для поліпшення конкурентної позиції, підвищення прибутковості діяльності та мінімізації підприємницьких ризиків. Її мета – збільшити ефективність підприємницької діяльності, забезпечити стратегічну стійкість, зекономити через ефект масштабу й отримати синергію внаслідок проникнення в нові сфери господарювання не тільки зараз, а й на довготривалу перспективу. Сучасні науковці виділяють такі види диверсифікації як споріднена, неспоріднена й концентрична, кожна з яких також поділяється на підвиди. Форми диверсифікації класифікують за широтою охоплення, за задіяними ресурсами, за концентрацією, за способом проведення та за характером розподілу функцій. Аналізуючи тематичні праці вітчизняних і західних вчених щодо моменту необхідності впровадження диверсифікації на підприємстві, дізналися, що попри потреби диверсифікації в значних фінансових

ресурсах, її впровадження для поліпшення ефективності діяльності компанії може відбуватися як у період розквіту й стабільності, так і в кризових ситуаціях як засіб санації, з та без зміни традиційної ніші, за будь-яких ринкових умов та на довгостроковому періоді. Виділяють технологічні, економічні, фінансові, соціальні та стратегічні мотиви до застосування диверсифікації на підприємстві. Вибір ефективних напрямів диверсифікації відбувається поетапно. Після цього компанія має обрати ефективний метод її застосування: ресурсний, ринковий, інноваційно-маркетинговий, ієрархічний, системний або ситуаційний. Сучасний етап розвитку стратегії диверсифікації визначають глобалізація економічних відносин, розміщення виробництв в східних країнах (Китай, Японія, В'єтнам тощо) та запекла конкурентна боротьба за охоплення сегментів споживачів, ринки збуту та ресурси сировини. Стратегія диверсифікації є загальнокорпоративною стратегією розвитку компанії в довготривалій перспективі шляхом використання конкурентної переваги над недиверсифікованими бізнесами. Кожна стратегія диверсифікації має розроблятися відповідно до 4 принципів ефективного впровадження: принципу синергії, розподілу ризиків, збільшення масштабів виробництва та економії на масштабах діяльності. Розрізняють наступні види стратегій диверсифікації діяльності підприємства: входження в нову галузь, диверсифікація в родинній галузі, диверсифікація в неродинній галузі, стратегія згортання та ліквідації, стратегія реструктурування, відновлення та економії, багатонаціональна диверсифікація. В сучасній практиці особливого поширення набув синтез кількох диверсифікаційних стратегій в певній послідовності для досягнення максимального ефекту від господарювання, освоєння нових ніш та підвищення конкурентоспроможності компанії. Релевантність обраної підприємством стратегії поетапно визначають за допомогою аналітичного алгоритму. В ході застосування алгоритму фахівці аналізують ресурсний базис підприємства та його стратегічний потенціал, отримують об'єктивні дані щодо реального стану ринку для вибору найбільш привабливої галузі, виділяють профітні товари та послуги, розраховують необхідні потужності та їхнє покриття власними

ресурсами та визначають фінансові показники. Крім того, менеджерам обов'язково необхідно розрахувати значення коефіцієнта ефективності впровадження обраної стратегії диверсифікації та вплив ризику на очікуваний прибуток від застосування кожного варіанту стратегії. Як результат, стратегічний відділ обирає найбільш економічно вигідні для продукування види товарів або послуг, які збільшать загальний дохід підприємства й підвищать його конкурентоспроможність.

## РОЗДІЛ 2 Діагностика діяльності підприємства

### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬФАГРАДОБУД» – вітчизняна будівельна компанія, основним видом діяльності якої є будівництво житлових і нежитлових будівель. Серед неосновних видів господарювання: покрівельні роботи, надання ландшафтних послуг, оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, спеціалізована діяльність з дизайну та будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій. За даними сервісу перевірки контрагентів You Control [22] станом на 2020 рік компанія займає 8883-тє місце серед суб'єктів господарювання будівельної галузі України, займаючи 0,016% частки ринку в секторі. Заснована в 2016 році, організація реалізовує проект ЖК «Новий Хотів» у Київській області (с. Хотів, вул. Шевченко, 85). Перший будинок житлового комплексу був зведений в 2018 році й успішно введений в експлуатацію за середньоринковим діапазоном ціни – 16500 грн/м<sup>2</sup>. Другий будинок – на етапі будівництва, орієнтовний термін уведення в експлуатацію – липень 2021 року. ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» не є провідним забудовником серед лідерів галузі (як-от будівельні гіганти «Інтеграл-Буд», «Stolitsa Group», «Трест-Житлобуд-1», «К.А.Н. Девелопмент» та «Київміськбуд»), проте поступово нарощує власні виробничі потужності й частково диверсифікує діяльність, проникаючи, як було зазначено, в сфери покрівельних робіт, ландшафтного дизайну, оптової торгівлі будівельними матеріалами тощо.

Загальна характеристика підприємства ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### Загальна характеристика ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»

Критерій	Відомості
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬФАГРАДОБУД»
Статус юридичної особи	Зареєстровано; не перебуває в процесі припинення

відділ, будівельна ділянка, відділ постачання, виробничо-технічний відділ і адміністративно-господарський відділ. За типом організаційна структура ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» є лінійно-функціональною. В її основі – лінійна структура, за якої лінійним керівникам підпорядковуються працівники відповідних підрозділів (штабів) (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»



У лінійно-функціональній управлінській ієрархії домінують вертикальні інформаційні потоки, тобто працівники нижчих рівнів узгоджують свої дії з вищим керівництвом. Рішення топ-менеджменту щодо виконання проектних завдань передаються лінійними керівникам, які, зі свого боку, забезпечують передачу інформації підлеглим функціональним фахівцям. У таких умовах зберігається принцип єдиноначальності. Перед лінійними керівниками постає важливе завдання – скоординувати дії функціональних ланок у векторі загальних інтересів компанії.

Варто зазначити, що через загальну економічну кризу в країні та відтік інвесторів з ринку нерухомості наразі в компанії відсутня необхідна система матеріальної та нематеріальної мотивації, доплати та надбавки працівникам.

За організаційно-правовою формою організація «АЛЬФАГРАДОБУД» є товариством з обмеженою відповідальністю. ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» було засновано 23.06.2016 Кудаким Олександром Миколайовичем. Учаснику Товариства належить 100 часток товариства загальною вартістю 200 000 гривень, що дорівнює 100% Статутного капіталу Товариства. Код ЄДРПОУ 40594198. Компанія дотримується державних вимог щодо реєстрації та діяльності підприємства. Її видами Господарської діяльності за КВЕД є:

- основний – 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
- інші: 43.91 Покрівельні роботи, 81.30 Надання ландшафтних послуг, 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля, 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну, 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій.

Статут ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» відповідно до чинного законодавства [23] містить 12 розділів, серед яких «Загальні положення», «Мета і предмет діяльності товариства», «Зовнішньоекономічна діяльність», «Учасники товариства, їх права та обов'язки», «Майно товариства», «Господарська діяльність товариства», «Утворення і використання коштів товариства, оплата праці», «Структура і управління товариством», «Трудові відносини, соціальне

забезпечення», «Відповідальність сторін», «Внесення змін до статуту товариства» та «Припинення діяльності товариства».

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» станом на 01 січня 2020 року за даними фінансової звітності (Додаток Б): чистий дохід – 431,2 тис. грн, собівартість реалізованої продукції – 230,9 тис. грн, відповідно, валовий прибуток підприємства за звітний період – 200,3 тис. грн, фінансовий результат до оподаткування – 7,8 тис. грн, чистий прибуток – 6,4 тис. грн. Порівнюємо показники економічної ефективності діяльності організації звітного періоду з попереднім (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка економічної ефективності функціонування

ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» за 2019 та 2020 роки

Показники	Факт за попередній період, тис. грн	Факт за звітний період, тис. грн	Відхилення (+/-)	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід	10326,5	431,2	-9895,3	-95,82
Собівартість реалізованої продукції	9982,5	230,9	-9751,6	-97,69
Валовий прибуток	344	200,3	-143,7	-41,77
Фінансовий результат до оподаткування	23,9	7,8	-16,1	-67,36
Чистий прибуток	19,6	6,4	-13,2	-67,36

Як бачимо, внаслідок економічної кризи через пандемію COVID-19 чистий дохід компанії у звітному періоді зменшився на 9895,3 тис. грн, відносне відхилення складає -95,82%. Собівартість реалізованої продукції також знизилася: на 9751,6 тис. грн та -97,69% у відносному значенні. Відповідно, валовий прибуток у звітному періоді менший на 143,7 тис. грн, ніж у попередньому. Різниця складає 41,77%. Фінансовий результат до оподаткування знизився на 16,1 тис. грн, а чистий прибуток – на 13,2 тис. грн, що складає 67,36%.

## 2.2 Аналіз умов функціонування компанії «АЛЬФАГРАДОБУД» у зовнішньому середовищі

Вітчизняний ринок нерухомості зазнав значних втрат через пандемію COVID-19, падіння цін на нафту (наприклад, акції нафтових компаній як активи потенційних покупців нерухомості), не штучний, а реальний спад ринків, уповільнення економіки, зміна моделей споживання, поведінки, звичок та бізнес-ланцюгів тощо.

За даними Міністерства юстиції України [5] кількість укладених нотаріальних угод з купівлі-продажу квартир, будинків та земельних ділянок у I кварталі 2020 року знизилася на 2,5% в порівнянні з I кварталом 2019 року (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняння кількості угод купівлі-продажу нерухомості за I та II квартал 2019 та 2020 років

Тип нерухомості	Укладено угод			
	I квартал 2019	II квартал 2019	I квартал 2020	II квартал 2020
Квартири і будинки	56 131	69 130	58 684	50 600
Земельні ділянки	31 147	40 235	36 820	45 805
<b>Всього по кварталах</b>	<b>87 278</b>	<b>109 365</b>	<b>95 504</b>	<b>96 405</b>
<b>Всього по роках</b>	<b>196 643</b>		<b>191 909</b>	

*Джерело: опрацьовано на підставі [24]*

При цьому на початку 2020 року помічаємо зростання кількості операцій з нерухомістю [24]: в I кварталі 2020 року їх було укладено на 9,4% більше, ніж у I кварталі 2019 року. Проте пандемія COVID-19 безумовно скорегувала позитивні показники, адже розглядаючи показники других кварталів 2019 та 2020 років, бачимо зниження загальної кількості укладених договорів на 13,4% (рис. 2.2).

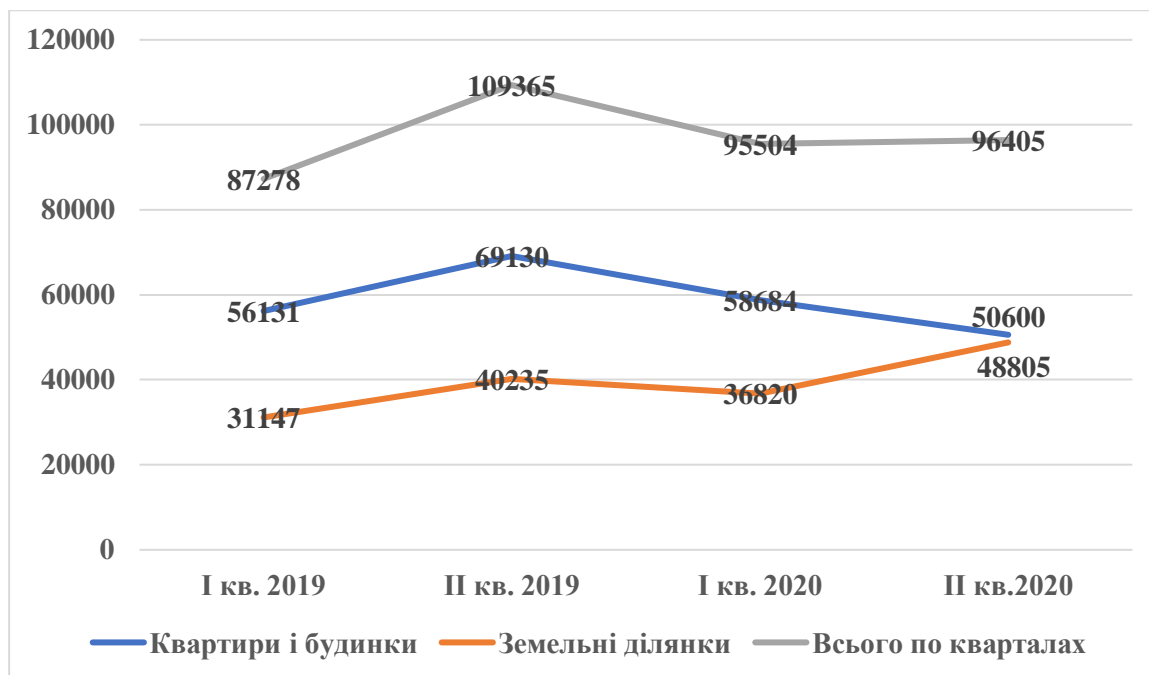


Рис. 2.2 Динаміка кількості угод купівлі-продажу нерухомості по періодах I та II кварталів 2019 та 2020 років

Неможливо не помітити активність учасників ринку нерухомості в структурі угод купівлі-продажу земельних ділянок: у I кварталі 2020 року було продано на 21,6% більше земельних ділянок, ніж у аналогічному періоді 2019 [24] (рис. 2.3).

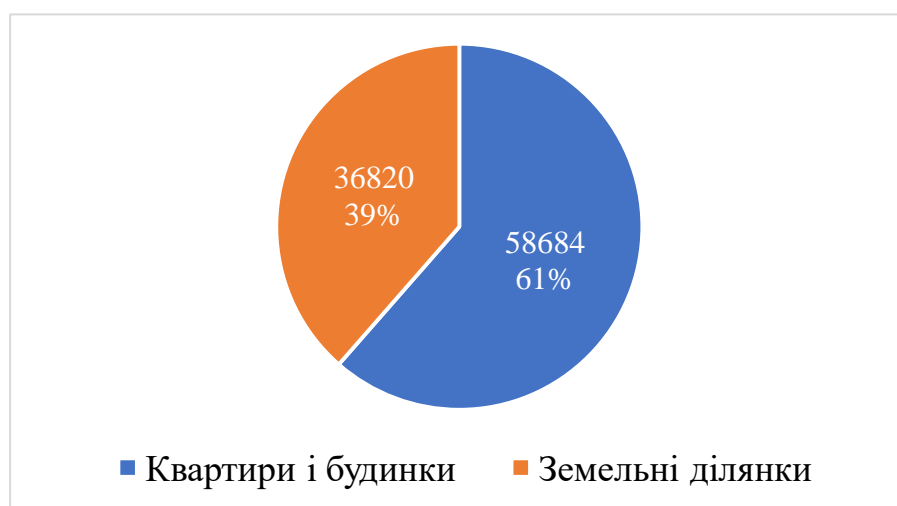


Рис. 2.3 Структура угод купівлі-продажу нерухомості за II квартал 2020 року

Експерти галузі пояснюють сплеск активності продажами земельних паїв у зв'язку з не подовженням мораторію на продаж сільськогосподарських угідь [24].

Державна служба статистики [25] надає сукупні дані щодо обсягу виробленої будівельної продукції за видами у 2014-2020 роках, млн. грн. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Обсяг виробленої будівельної продукції за видами у 2019-2020 роках

Тип виробленої будівельної продукції	Обсяг виробленої будівельної продукції, млн. грн		Абсолютне відхилення	Темп приросту
	2019	2020		
<b>Всього будівництво</b>	<b>181697,9</b>	<b>202080,8</b>	20382,9	11%
<b>Будівлі</b>	83589,3	80625,6	-2963,7	-4%
житлові	33208,8	29083,6	-4125,2	-12%
нежитлові	50380,5	51542,0	1161,5	2%
з них				
будівлі транспорту та засобів зв'язку	737,8	769,6	31,8	4%
будівлі промислові та склади	13414,6	15971,8	2557,2	19%
<b>Інженерні споруди</b>	98108,6	121455,2	23346,6	24%
транспортні споруди	33532,4	67857,8	34325,4	102%
автостради, вулиці та дороги	27074,8	62126,8	35052,0	129%
залізниці	1999,3	1890,8	-108,5	-5%
злітно-посадкові смуги	515,1	429,0	-86,1	-17%
мости, естакади, тунелі та метро	2441,4	2295,5	-145,9	-6%
порти, канали, греблі та інші водні споруди	1501,8	1115,7	-386,1	-26%
трубопроводи, комунікації та лінії електропередачі	20583,4	21945,0	1361,6	7%
магістральні трубопроводи, комунікації та лінії електропередачі	9287,7	10058,6	770,9	8%
місцеві трубопроводи та комунікації	11295,7	11886,4	590,7	5%
комплексні промислові споруди	36638,8	25333,1	-11305,7	-31%
споруди гірничопромислових та добувних підприємств	15501,6	14008,7	-1492,9	-10%
споруди підприємств електроенергетики	16500,5	7532,9	-8967,6	-54%
споруди підприємств хімічної промисловості	210,9	342,4	131,5	62%
споруди підприємств металургійної промисловості	4425,8	3449,1	-976,7	-22%
інші інженерні споруди	7354,0	6319,3	-1034,7	-14%
з них споруди спортивного та розважального призначення	1748,0	1856,3	108,3	6%

Джерело: опрацьовано на підставі [25]

Обсяг капіталу галузі 202080,8 млн. грн. перевищує показник 2019 року 181697,9 млн. грн на 11,22%. В загальній структурі обсягів виробленої будівельної продукції станом на 2020 рік переважають інженерні споруди – 121455,2 млн. грн, що складає близько 60,1% від загалу. Їхній абсолютний приріст склав 23346,6 млн. грн, а темп приросту – 24%. Житлових будівель, на побудові яких спеціалізується компанія-база практики ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД», було вироблено на 29083,6 млн. грн, що є 14,39% загального обсягу виробленої будівельної продукції. Проте їхня фактична кількість у 2020 скоротилася на 12% в порівнянні з 2019.

Громадська організація «Центр прикладних досліджень» представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні у своїй аналітичній доповіді свідчить: «...10% будівельних компаній припинили роботу під час карантину та досі не відновили її, 23% компаній припиняли роботу на деякий час, 56% не припиняли будівництво. При цьому 75% будівельних компаній заявили про відкладення запуску нових проектів, понад 30% компаній заявили про скорочення персоналу. Кількість угод купівлі-продажу впала більш ніж на 50% у 43% опитаних, на чверть – у 15%, 10% повідомили, що мають лише поодинокі угоди, а 3% – жодної. У 5% будівельних компаній – продажі залишилися на рівні минулого року, ще стільки ж працюють на державному замовленні. 36% будівельних компаній планують вийти на докарантинні прибутки протягом 9–12 місяців, 28% – до півроку. 20% – протягом двох-трьох місяців з моменту завершення карантинних заходів. Забудовники масово запускають акції та пропонують знижки до 15% але це не допомагає, оскільки попит впав на 70-80% від минулорічного» [21]. Під загрозою опинилися й будівельні компанії, що працюють за рахунок грошей вкладників, як-от база моєї практики ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД». Низька купівельна спроможність споживачів внаслідок кризи та відсутність продажів призводить до зупинки будівництва й ризику втрати інвестицій у нерухомість на початковому етапі будівництва.

За даними авторитетного видання marketer.ua [26], які враховували дані компетентних незалежних органів: Мінфін України, інтернет-ресурс BILD.UA,

журнал «НВ БІЗНЕС» та думки власних експертів лідерами будівельної галузі України є компанії: «Інтеграл-Буд», «Stolitsa Group», «Трест-Житлобуд-1», «К.А.Н. Девелопмент» та «Київміськбуд». Перераховані компанії є прямими конкурентами ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» на ринку вітчизняної нерухомості.

«Компанія «Інтергал-Буд» існує на ринку 17 років. У 2019 році успішно завершила роботу над 2277 квартирами загальною площею близько 131000 квадратних метрів. Квартири від 21 до 65 метрів квадратних – найбільш затребувані у покупців. Ціна метра від 17850 гривень.

Забудовник «Stolitsa Group» створив 114129 квадратних метрів житла, це 41851 квартир. «Stolitsa Group» є членом європейської бізнес-асоціації та впроваджує в нашій країні європейські стандарти будівництва. Компанія має хороші відгуки і репутацію на вітчизняному ринку житла.

ВАТ «Трест Житлобуд-1» майже 70 років функціонує на ринку будівництва нерухомості та є одним з лідерів галузі. 50% новобудов Харкова і області зведено цією компанією. Крім житла на рахунку тресту унікальні будівлі: Харківський академічний театр опери і балету ім. Лисенко, палац спорту «Ювілейний», фонтан «Дзеркальний струмінь», а також дев'ятнадцять храмів. Фірма втілила в життя 79 житлових комплексів.

«К.А.Н. Девелопмент» існує на будівельному ринку України майже 20 років. Це єдиний забудовник, що не затримав введення в експлуатацію жодного об'єкта. Серед проектів: «Respublika ЖК», «Паркове місто», ЖК бізнес-класу «Тетріс хол», ЖК «Централ парк», «Файна Таун» і ЖК «Unit Home». Фірма побудувала 71109 м<sup>2</sup> житла, що склало 1108 квартир.

«Київміськбуд» функціонує на ринку 65 років та має в холдингу 40 підприємств. Серед об'єктів: готель «Київ», «Либідь», «Славутич», «Хрещатик», Меморіальний комплекс Великої вітчизняної війни, Південний залізничний вокзал тощо. Компанія запламувала репутацію через боротьбу між акціонерами. Київміськбуд є учасником державної програми по доступному житлу і довгострокового іпотечного кредитування» [26].

Для проведення експрес-аналізу фінансового стану підприємства розглянемо фінансову звітність ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» станом на 01 січня 2020 року (Додаток Б). Проаналізувавши даний документ, отримуємо наступні показники ефективності діяльності компанії.

#### 1. Неплатежі

На початок звітного періоду – 5361,5 тис. грн

На кінець звітного періоду – 5818,1 тис. грн

Абсолютне відхилення –  $5818,1 - 5361,5 = 456,6$  тис. грн

На кінець 2019 року абсолютне відхилення показника неплатежів склало додатне значення 456,6 тис. грн, що означає накопичення підприємством позик, внесків до бюджету, оплати рахунків постачальників тощо.

#### 2. Коефіцієнт незалежності

На початок звітного періоду –  $682/6043,5 = 0,113$

На кінець звітного періоду –  $688,4/6506,5 = 0,106$

Впродовж року спостерігаємо зменшення коефіцієнту незалежності – з 0,112 до 0,106. Питома вага власних коштів у всіх джерелах утворення активів підприємства склала 11,3% і 10,6% відповідно. Значення не досягають нормативного 0.5 або 50%, що свідчить про залежне положення підприємства.

#### 3. Коефіцієнт фінансової стійкості

На початок звітного періоду –  $(682+0)/6043,5 = 0,113$

На кінець звітного періоду –  $(688,4+0)/6506,5 = 0,106$

За рік жоден коефіцієнт фінансової стійкості не досяг рівня 0,7, що свідчить про нестійке фінансове становище підприємства. Тенденція показника є негативною – з 0,113 до 0,106, частки власних коштів, серед яких і довгострокові позики, у структурі джерел утворення активів склали відповідно 11,3% і 10,6%.

#### 4. Коефіцієнт ділової активності

Коефіцієнт ділової активності –  $431,2/((6043,5+6506,5)/2) = 0,07$

За 2019 рік активи підприємства здійснили 0,07 обертів, що свідчить про дуже



низьку обіговість коштів.

5. Коефіцієнт рентабельності (збитковості) активів (ефективності використання майна)

Коефіцієнт рентабельності активів –  $6,4/((6043,5+6506,5)/2) = 0,001$

Отримані результати свідчать про те, що ефективність використання власних активів за багато нижча за ефективність використання всього майна. На кінець звітної періоду на 1 грн середньорічної вартості майна підприємства припадає всього 0,001 грн чистого прибутку.

6. Коефіцієнт рентабельності (збитковості) власного капіталу (ефективності використання власних коштів)

Коефіцієнт рентабельності (збитковості) власного капіталу –  $6,4/(682+688,4)/2 = 0,0023$

Станом на кінець 2019 року 0,0023 грн чистого прибутку припадає на 1 грн середньорічної вартості власного капіталу. Підприємство неефективно використовує власні кошти.

7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу (загальної ліквідності)

На початок звітної періоду –  $5980,2/5361,5 = 1,12$

На кінець звітної періоду –  $6472,2/5818,1 = 1,11$

Загальний коефіцієнт покриття по балансу має тенденцію до зменшення – з 1,12 до 1,11. Це означає, що на початок звітної періоду наявними оборотними коштами можна було покрити поточні зобов'язання 1,12 разів, а на кінець звітної періоду – 1,11 разів. Показники більші за одиницю, але менші за середню допустиму величину 2-2,5 раз.

8. Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах

На початок звітної періоду –  $(682-63,3+0)/5980,2 = 0,103$

На кінець звітної періоду –  $(688,4-34,3+0)/6472,2 = 0,101$

Питома вага власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах на початок звітної періоду склала 0,103, а на кінець – 0,101. Тобто на початку року оборотні активи на 10,3% покривалися за рахунок власного

оборотного капіталу та довгострокових зобов'язань, і на 89,7% з– за рахунок кредитних коштів, а в кінці року – на 10,1% за рахунок власних коштів і на 89,9% за рахунок кредитних. Спостерігаємо нестачу обігових коштів у підприємства.

Результати експрес-аналізу та необхідні зміни показників, на які треба орієнтуватися ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД», зведемо до табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Результати експрес-аналізу фінансового стану ТОВ  
«АЛЬФАГРАДОБУД»**

Показники	Звітний рік		Необхідні зміни показників
	на початок року	на кінець року	
Неплатежі	5361,5	5818,1	зменшення
Коефіцієнт незалежності	0,113	0,106	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,113	0,106	$\geq 0,7$
Коефіцієнт ділової активності	0,07		збільшення
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (рентабельності активів)	0,001		збільшення
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів (рентабельності власного капіталу)	0,0023		збільшення
Загальний коефіцієнт покриття по балансу	1,12	1,11	2,0-2,5, але не $< 1$
Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,103	0,101	збільшення

За результатами експрес-аналізу фінансового стану підприємство має зменшити обсяги неплатежів, збільшити питому вагу власних коштів у всіх джерелах утворення активів до показника більше 50%, підвищити обіговість коштів, покращити рентабельність активів й власного капіталу, мати показник покриття балансу 2-2,5 та покривати оборотні активи за рахунок власного оборотного капіталу та довгострокових зобов'язань.

### **2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»**

Для визначення конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» доцільно провести SWOT-аналіз компанії з урахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища, актуальної конкурентної позиції в

умовах загальної економічної кризи та результатів аналізу фінансового стану організації (рис. 2.4).

<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTH)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна ефективність діяльності компанії (прибуток в балансі) попри кризу та пандемію COVID-19;</li> <li>- дотримання термінів будівництва та строків уведення будівель у експлуатацію;</li> <li>- продовження будівництва 2-го будинку ЖК "Новий Хотів";</li> <li>- гарна репутація та високий рівень задоволеності проектами прямих споживачів - мешканців будинків;</li> <li>- застосування диверсифікації діяльності компанії;</li> </ul>	<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відтік інвестиційного капіталу й неможливість продовжувати будівництво за гроші вкладників;</li> <li>- низький рівень фінансової стійкості компанії та ефективності використання наявних ресурсів;</li> <li>- низька впізнаваність забудовника серед ЦА;</li> <li>- відсутність відділу маркетингу;</li> <li>- замала чисельність працівників будівельної дільниці, що уповільнює темпи будівництва;</li> </ul>
<p><b>МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення іноземного капіталу (інвестора) для розширення діяльності компанії;</li> <li>- рішення Кабінету міністрів України про тимчасове зменшення податкового навантаження на забудовників;</li> <li>- активне застосовування інструментів маркетингу: висвітлювати покупку нерухомості як вигідне вкладення, інвестицію, захист коштів від кризи;</li> <li>-- наслідування тенденцій з будівництва недорогого житла, одно- і двокімнатних квартир;</li> <li>-- зниження ставок за іпотекою;</li> </ul>	<p><b>ЗАГРОЗИ (THREATS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- політична нестабільність в країні;</li> <li>- посилення світової економічної кризи;</li> <li>- зміна чинного законодавства в галузі вітчизняного Будівництва;</li> <li>- впровадження жорсткої фіскальної політики;</li> <li>- поява потужних будівельних компаній-конкурентів, що базуються на іноземному капіталі;</li> <li>- монополізація ринку нерухомості конгломератом лідерів галузі.</li> </ul>

Рис. 2.4 «SWOT-аналіз ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»

Серед сильних сторін компанії – економічна ефективність діяльності, яку ми бачимо за статтею «Чистий прибуток» з балансу. Проте показники фінансової стійкості, незалежності організації та ефективності використання фінансових ресурсів значно нижчі за нормативні, про що свідчить експрес-аналіз фінансового стану забудовника. ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» має гарну репутацію на ринку, дотримується термінів будівництва та строків введення об'єктів у експлуатацію. Попри кризу компанія продовжує виконувати контрактні зобов'язання перед вкладниками й будує 2-ий будинок ЖК «Новий Хотів». Господарська діяльність у таких сферах господарювання як ландшафтний дизайн, покрівельні роботи, оптова торгівля будівельними матеріалами та інше свідчить про застосування диверсифікації діяльності, що безумовно також є сильною стороною організації. До слабких сторін звичайно належить відтік інвестицій через низьку купівельну спроможність населення, віддалені від нормативних показники рівня фінансової стійкості компанії та ефективності використання наявних ресурсів, невикористання маркетингових інструментів для стимулювання продажів нерухомості. З можливостями та загрозами зовнішнього середовища компанії також можна ознайомитися в схемі SWOT-аналізу.

На мою думку, доцільно оцінити конкурентоспроможність продукції ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» з продукцією його прямих конкурентів по галузі. У 2017 році компанія почала будівництво житлового комплексу «Новий Хотів» класу «комфорт», що за проектом складається з 10 семиповерхових будинків. Порівняємо аналогічну за ціною політикою та новизною продукцію класу «комфорт» конкурентів ніші ЖК «Лісовий квартал» від «Cityconsult Development», ЖК «Академ Парк» від «Київміськбуд», ЖК «Київський» від «Інтеграл-Буд» та ЖК «Файна Таун» від «К.А.Н. Девелопмент» за 5 важливими для споживачів критеріями: якість утеплення, розвиненість інфраструктури, темпи будівництва і дотримання термінів введення в експлуатацію за відгуками споживачів, стан паркінгу та прибудинкова територія.

1) ЖК «Новий Хотів» за даними [27]: утеплення – мінеральна вата/ пінополістирол; інфраструктура – автобусна зупинка 318 м, супермаркет 421 м, дитячий садок 1.17 км, школа 1.17 км, аптека 1.50 км; хід будівництва – 1 з 10 будинків збудований і уведений у експлуатацію, компанія дотримується заявлених термінів; паркінг – гостьовий; територія – закритий двір, відеоспостереження.

2) ЖК «Лісовий квартал» за даними [28]: утеплення – мінеральна вата; інфраструктура – автобусна зупинка 190 м, супермаркет 120 м, дитячий садок 50 м, школа 50 м, аптека 110 м; хід будівництва – 6 будинків з 12 збудовані та введені в експлуатацію, компанія частково дотримується заявлених термінів; паркінг – гостьовий/ надземний; територія – відкритий двір.

3) ЖК «Академ Парк» за даними [29]: утеплення – мінеральна вата; інфраструктура – ст. м. Житомирська 990 м, ст. м. «Святошин» 1, 17 км, автобусна зупинка 150 м, супермаркет 610 м, дитячий садок 260 м, школа 260 м, аптека 470 м; хід будівництва – 6 будинків з 12 збудовані та введені в експлуатацію, компанія не дотримується заявлених термінів будівництва, зустрічаємо безліч незадоволених відгуків споживачів; паркінг – гостьовий/ підземний; територія – закритий двір.

4) ЖК «Київський» за даними [30]: утеплення – пінополістирол; інфраструктура – автобусна зупинка 82 м, супермаркет 177 м, дитячий садок 300 м, школа 300 м, аптека 130 м; хід будівництва – 4 будинки з 13 збудовані та введені в експлуатацію, 2 будуються, будинки 9-13 перебувають в проекті, проте дати введення в експлуатацію не заявлені, співвідношення позитивних відгуків споживачів до негативних складає 60:40; паркінг – гостьовий; територія – закритий двір.

5) ЖК «Файна Таун» за даними [31]: утеплення – мінеральна вата; інфраструктура – ст. м. «Нивки» 930 м, ст. м. «Святошин» 1, 37 км, ст. м. «Берестейська» 1,5 км, автобусна зупинка 250 м, супермаркет 560 м, дитячий садок 300 м, школа 300 м, аптека 540 м; хід будівництва – 7 будинків з 57 збудовані та введені в експлуатацію, компанія дотримується термінів введення в

експлуатацію; паркінг – гостьовий/ наземно-підземний; територія – закритий двір.

Сформуємо рейтинг житлових комплексів – продукції ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» та його конкурентів – методом «Евклідової відстані» на основі бальних оцінок кожного критерія від 1 до 5, де 1 – незадовільно, а 5 – відмінно (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Визначення еталону для формування рейтингу житлових комплексів  
обраних забудовників методом Евклідової відстані

Житловий комплекс	Якість утеплення	Розвиненість інфраструктури	Дотримання темпів будівництва та термінів	Паркінг	Прибудинкова територія
1.Новий Хотів	5	3	4	3	5
2.Лісовий квартал	4	5	3	4	2
3. Академ Парк	4	4	2	5	4
4. Київський	2	5	3	3	4
5.Файна Таун	4	4	4	4	4
Еталон (max)	5	5	4	5	5

Далі розрахунки проводяться шляхом відношення порівнюваного показника до умовного продукту-еталону. Рейтинг місць від 1 до 5 формується за найменшою віддаленістю від еталону (табл. 2.7). Так з урахуванням еталону комплексна оцінка на прикладі житлового комплексу 1. «Новий Хотів» =

$$= \sqrt{((1-1)^2 + (1-0,6)^2 + (1-1)^2 + (1-0,6)^2 + (1-1)^2)} = 0,57$$
. Інші комплексні оцінки були визначені аналогічно.

Таблиця 2.7

Визначення рейтингу підприємств будівельної галузі України методом  
Евклідової відстані

	Якість утепл-я	Розвин. інфрастр.	Дотримання термінів б-а	Паркінг	Прибуд. територія	Комплексна оцінка	Місце
1	1	0,6	1	0,6	1	0,57	2
2	0,8	1	0,75	0,8	0,4	0,71	4
3	0,8	0,8	0,5	1	0,8	0,61	3
4	0,4	1	0,75	0,6	0,8	0,79	5
5	0,8	0,8	1	0,8	0,8	0,4	1

За методом Евклідової відстані найменш віддаленим від еталону (мінімальне значення показника) є ЖК «Файна Таун» (1 місце рейтингу), далі – ЖК «Новий Хотів» (2 місце рейтингу), «Академ Парк» (3 місце рейтингу), «Лісовий квартал» (4 місце) та найбільш віддалений – ЖК «Київський» (5 місце рейтингу).

Після проведення SWOT-аналізу та оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД», визначимо логічний причинно-наслідковий ланцюг подій, що призвели до зниження показників економічної ефективності компанії та представників галузі загалом: пандемія COVID-19 → посилення економічної кризи, закриття та призупинення підприємств/компаній, скорочення робочих місць → зниження доходів споживачів → зниження попиту на нерухомість, її продажів, загроза припинення будівництва в компаній, що функціонують виключно за гроші вкладників → зупинка будівництва та банкрутство окремих будівельних компаній, масові знижки на купівлю житла.

Для уникнення банкрутства й пришвидшення виходу з кризового стану ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» рекомендовано вдаватися до наступних дій:

- надавати споживачам лояльні цінові пропозиції на оренду або купівлю нерухомості, враховуючи загальну економічну кризу в Україні та зниження платоспроможності клієнтів (65% громадян вирішили відкласти купівлю житла);
- знижувати ставки за іпотекою;
- надавати можливість споживачам оплати частинами, розстрочку на лояльних умовах;
- звернутися до Кабінету міністрів України з проханням тимчасово зменшити податкове навантаження;
- залучати іноземних інвесторів для продовження будівництва та дотримання договорів з покупцями нерухомості;
- за будь-яких обставин дбати про свою репутацію серед споживачів і дотримуватися договорів щодо оренди, купівлі-продажу та гарантії повернення інвестицій споживачів;

- активно застосовувати інструменти маркетингу: висвітлювати покупку нерухомості як вигідне вкладення, інвестицію, захист коштів від кризи;
- наслідувати тенденції з будівництва недорогого житла, одно- і двокімнатних квартир, оскільки таке житло купують частіше;
- вертикально диверсифікувати свою діяльність з метою створення побічної лінії з виробництва для самозабезпечення та розширення діяльності (виробництво блоків перекриття та панельних конструкцій, сантехніки, вентиляції та кондиціонування, а також проникнення в прибуткову сферу реконструкції, реставрації та ремонту приміщень).

Отже, заснована в 2016 році Кудакот Олександром Миколайовичем, компанія ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» є зовсім «зеленим» учасником будівельного ринку України й за 4 роки побудувала один ЖК «Новий Хотів». Крім основного виду діяльності (будівництво житлових і нежитлових споруд) організація диверсифікує напрями свого господарювання до сфер здійснення покрівельних робіт, надання ландшафтних та дизайнерських послуг, оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням і будівництва споруд електропостачання та телекомунікацій. У ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» налічується 26 штатних одиниць з фондом заробітної плати 171800 гривень, лінійно-функціональна організаційна структура компанії поділяється на 7 структурних підрозділів. При цьому, через загальну економічну кризу в країні та відтік інвесторів з ринку нерухомості наразі в компанії відсутня необхідна система матеріальної та нематеріальної мотивації, доплати та надбавки працівникам. Характеристика середовища функціонування компанії надала актуальну інформацію щодо актуального стану ринку в кризовий період COVID-19. Загальна кількість укладених нотаріальних договорів про купівлю-продаж нерухомості знизилася на 2,5% у I кварталі 2020 року в порівнянні з аналогічним періодом 2019. Розглядаючи показники других кварталів 2019 та 2020 років, бачимо зниження загальної кількості укладених договорів на 13,4%. Обсяг капіталу галузі 202080,8 млн. грн. перевищує показник 2019 року 181697,9 млн. грн на 11,22%. В загальній структурі обсягів



виробленої будівельної продукції станом на 2020 рік переважають інженерні споруди – 121455,2 млн. грн, що складає близько 60,1% від загалу. Житлових будівель, на побудові яких спеціалізується ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД», було вироблено на 29083,6 млн. грн, що є 14,39% загального обсягу виробленої будівельної продукції. П'ятьма прямими конкурентами організації, лідерами вітчизняної будівельної галузі, є «Інтеграл-Буд», «Stolitsa Group», «Трест-Житлобуд-1», «К.А.Н. Девелопмент» та «Київміськбуд». В ході аналізу фінансового стану ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» були обраховані неплатежі організації, коефіцієнти незалежності, фінансової стійкості, ділової активності, ефективності використання фінансових ресурсів і власних коштів, загальний коефіцієнт покриття балансу та коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів у запасах і витратах. Після обрахунку зроблені відповідні висновки щодо реального стану компанії та наведені прийнятні значення кожного показника. Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» був проведений SWOT-аналіз компанії з урахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища, актуальної конкурентної позиції в умовах загальної економічної кризи та результатів аналізу фінансового стану організації. Рейтингова оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства (а саме – житлового комплексу «Новий Хотів») методом Евклідової відстані за критеріями якості утеплення, розвиненість інфраструктури, темпи будівництва і дотримання термінів введення в експлуатацію за відгуками споживачів, стан паркінгу та прибудинкова територія показала, що продукція компанія займає друге місце серед лідерів галузі. Були визначені рекомендовані до впровадження заходи для уникнення банкрутства й пришвидшення виходу з кризового стану ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД».

## **РОЗДІЛ 3 Актуальні напрями впровадження диверсифікації в компанії**

### **3.1 Обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності «АЛЬФАГРАДОБУД»**

Як було зазначено, за КВЕД основним видом Господарської діяльності ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» є 41.20 Будівництво житлових і нежитлових споруд, проте компанія диверсифікує напрями свого господарювання до сфер здійснення 43.91 Покрівельних робіт, 81.30 Надання ландшафтних та дизайнерських послуг, 46.73 Оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, 74.10 Спеціалізована діяльність з дизайну та 42.22 Будівництва споруд електропостачання та телекомунікацій. При цьому економічний ефект від застосування такої розпиленої диверсифікаційної стратегії не свідчить про успішність впровадження.

Наявність власного капіталу, можливість залучення інвестицій через репутаційну доброчесність компанії та конкурентоспроможність її продукції, тренди на ринку нерухомості, досвід конкурентів, можливість розширення штабу працівників найманими робітниками тощо вказують компанії на можливість впровадження одного з наступних напрямів вертикальної диверсифікації за видами КВЕД: *43.21 Електромонтажні роботи, 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель, а саме – реконструкція, реставрація та ремонт будівель, 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, 23.61 Виготовлення виробів з бетону для будівництва.* Обґрунтуємо доцільність кожного з зазначених напрямів диверсифікації.

Таким маломасштабним будівельним компаніям як ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» без значного резерву фінансових ресурсів (обсяг власного капіталу станом на 01.01.2020 складає 688,8 тис. грн) рекомендовано застосування спорідненої диверсифікації, що об'єднує існуючі та нові види бізнесу. Зокрема вертикальна диверсифікація базується на інтеграції

підприємства в продуктивний ланцюг вже існуючого товару (випуск комплектуючих виробів, напівфабрикатів, створення підприємств з видобутку ресурсів та переробки даного продукту тощо). Компанія розвивається навколо провідної виробничої колії, доповнюючи діяльність функціонуванням побічних ліній. Є.І. Богуславський в своїй статті «Диверсифікація: синергетичний ефект або мультиплікатор компліментарності?» [32] стверджує, що компліментарність вироблених компанією товарів або наданих послуг є умовою синергетичного ефекту від впровадження диверсифікації. В контексті ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» економічний ефект від застосування диверсифікаційної стратегії досягається при доповненні основного виду діяльності (КВЕД 41.20 Будівництво житлових і нежитлових споруд) продукуванням, наприклад, власних бетонних плит та моноблоків, наданням стороннім компаніям сантехнічних, електромонтажних послуг, послуг з монтажу устаткування для вентиляції і кондиціонування повітря, реконструкції та реставрації будівель. Напрямки розвитку в даному випадку мають бути об'єднані ринком будівництва та супутніх будівельних послуг, що досягається впровадженням *спорідненої часткової вертикальної диверсифікації*. «Однією із головних переваг цього типу диверсифікації є стратегічна відповідність нового виробництва до вже існуючого, яке основою високої конкурентоспроможності» [33].

#### I. 43.21 Електромонтажні роботи

«Цей клас включає монтаж електричних систем в будівлях і спорудах, а саме встановлення: електропроводки та електроарматури, телекомунікаційної проводки, комп'ютерних систем і телевізійних кабелів, у т. ч. оптоволоконних кабелів, супутникових антен, систем освітлення, протипожежної сигналізації, охоронної сигналізації, вуличного освітлення та електричного сигнального устаткування, електричних колекторів сонячної енергії. Цей клас також включає:

з'єднання електричного устаткування та побутових приладів, монтаж лічильників електроенергії» [34]. За даними джерела [35] прибутковість електромонтажної компанії в середньому складає 1 111 945 – 1 130 603 грн на місяць або 13 343 340 – 13 567 грн на рік при роботі 2 бригад з 5 осіб, що дозволяє

окупити витрати за 8-10 місяців. Рентабельність бізнесу при цьому знаходиться на рівні 30%. Наразі високий й поступово зростаючий попит на електромонтажні роботи не характеризується сезонністю, чим приваблює інвесторів: такий вид послуг завжди актуальний, його потребують і новобудови, житлові та нежитлові приміщення, величезні торгівельні центри, ресторани, кафе, виробничі цехи тощо. Основними статтями витрат для здійснення такої диверсифікації будуть: можлива закупка витратних матеріалів, закупка обладнання, оренда або купівля приміщення-складу для обладнання та матеріалів, оренда або купівля автомобіля для перевезень фахівців з обладнанням та матеріалами, заробітна плата, витрати на маркетинг для популяризації діяльності компанії. В штабі ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» налічується 2 офіційно працевлаштованих електрика, проте фінансові ресурси компанії дозволяють розширити їхню кількість компетентними спеціалістами з обов'язковим допуском 3 групи з електробезпеки.

II. 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель, а саме – реконструкція, реставрація та ремонт будівель

«...Цей клас також включає реконструкцію, реставрацію та ремонт будівель» [36]. Через велику кількість пам'яток архітектури в стані занепаду, необхідність відновлювати побудовані споруди історичного значення та інші будівлі даний вид робіт є надзвичайно затребуваним і актуальним у великих містах України. За даними авторитетного видання The Village [37], що висвітлювати проект «Будинки Києва», лише у столиці налічується більше 30 будівель, що потребують негайної реконструкції, та більше 40 пам'яток архітектури в стані занепаду. Причина аварійного стану будівель XIX-XX ст. у відсутності фактичної реалізації урядових законопроектів з реконструкції та перебуванні деяких споруд у приватній власності. Тож, за реалізації даного напряму диверсифікації діяльність ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» матиме 2 напрями розвитку: а) виконання державних замовлень з відновлення споруд (участь у тендерах, діяльність відповідно до погодженого з відповідними органами бізнес-плану, використання бюджетних коштів тощо) або б) залучення

інвесторів, зацікавлених у функціональності відновлених споруд й отримання прибутку, як сталося з історичною пам'яткою для готелю Renaissance на розі Володимирської та Прорізної. Керівник будівельної компанії Ukrainian Building Capital Василь Чубірко [37] наголошує, що крім висвітлення прибутковості проектів в компетенції компанії є розробка самої концепції ініціативи: «...Розробка проектної документації, супровід і затвердження проектів із залученням професійних архітекторів та мистецтвознавців, пропозиції щодо розвитку приміщень».

III. 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування

«Цей клас включає установлення водопровідних, опалювальних систем і систем кондиціонування повітря, у т. ч. їх підключення, перероблення, технічне обслуговування та ремонт» [38]. В сьогоденні енергоефективна вентиляція є не просто побажанням, а вимогою власників житлових та нежитлових приміщень, адже вона дозволяє істотно скоротити експлуатаційні витрати. На хвилі тренду ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» доцільно й прибутково надавати послуги з монтажу устаткування для вентиляції і кондиціонування повітря з отриманням вторинної енергії для систем вентиляції, встановлюючи роторні, пластинчасті теплообмінники та рекуператори з проміжним теплоносієм. Другим перспективним напрямом діяльності за даним видом КВЕД є надання сантехнічних послуг. З підвищеною активністю сфери будівництва житлових комплексів та бізнес-центрів, приватних будинків і котеджів, які потребують систем опалення та водопостачання, попит на сантехнічні послуги є сталим й зростаючим, практично не залежить від економічної кризи. До того ж, завищені тарифи місцевих водоканалів на обслуговування каналізаційних систем та неофіційна діяльність окремих некваліфікованих спеціалістів створює потребу в зверненні до команди професіоналів з гарантією результату. При вдалому позиціонуванні, встановленні середньоринкових цін на послуги та якісному підборі кадрів впровадження диверсифікації в сферу сантехнічних послуг у ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» є доцільним та прибутковим напрямом діяльності.

#### IV. 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва

«Цей клас включає: виготовлення виробів із бетону, цементу або штучного каменю для використання в будівництві: плиток, плит, цегли, черепиці, листів, панелей, труб, стовпів тощо, виробництво елементів збірних конструкцій для будівництва із цементу, бетону або штучного каменю» [39]. Лідер вітчизняної будівельної галузі «Трест Житлобуд-1», а отже прямий конкурент ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД», з 2014 року відмовився від поставок вікон, бетону, пінопласту, металоконструкцій, фарби та тротуарної плитки й виробляє їх самостійно. Компанія успішно перейшла на самозабезпечення, застосувавши вертикальну зворотну диверсифікацію – приєднує функції постачальників, самостійно видобуває сировину, виробляє комплектуючі та напівфабрикати (рух вниз по продуктовому ланцюгу). «Відмова від поставок та організація власного виробництва були здійснені за наступних причин: відмова від поставок проміжних матеріалів дає змогу контролювати їх якість і, як наслідок, якість кінцевого продукту; незважаючи на витрати при організації власного виробництва, виробляти проміжні матеріали самостійно значно дешевше а ніж купувати їх у постачальників; будь-які витрати на виробництво тих чи інших матеріалів є інвестиціями у розвинення власного підприємства» [40]. Ціна кінцевого продукту – квадратного метру житла – в тому числі залежить й від вартості будівельних матеріалів. Тож економія за рахунок власного виробництва бетонних плит та моноблоків у ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» вплине на зниження вартості продукції компанії, яке за законом попиту й пропозиції збільшить попит на неї. За прикладом лідера галузі компанія вироблятиме компліментарні товари, що створить синергетичний ефект від впровадження диверсифікації й збільшить загальну прибутковість господарювання будівельника.

### 3.2 Вплив запропонованих заходів на показники роботи ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»

Для оцінки впливу запропонованих заходів на економічну ефективність діяльності ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» розглянемо прогнозований розподіл фінансових ресурсів на прикладі впровадження диверсифікації в сферу електромонтажних робіт (43.21 Електромонтажні роботи по КВЕД).

#### 1) Обрахунок обсягу витрат

Перш ніж перейти до розрахунків витрат компанії, маємо звернути увагу на те, що ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» володіє складним приміщенням для зберігання устаткування, транспортом для перевезення фахівців та обладнання на об'єкти, а закупка витратних матеріалів та електрообладнання здійснюється за рахунок клієнта після аналізу необхідних ресурсів для реалізації проекту – ці статті витрат не відображаються в загальному обсязі видатків.

1.1 Необхідне обладнання та устаткування для ведення електромонтажних робіт можна умовно поділити на 5 груп: ручні інструменти, електроінструменти, приналежності для інструментів, засоби індивідуального захисту та аксесуари. Номенклатура, кількість кожного виду для забезпечення функціонування бригади з 10 фахівців, ціна, обрахована вартість та строк служби наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на обладнання та устаткування для електромонтажної компанії

Найменування	Кількість	Ціна одиниці, грн	Вартість, грн	Строк служби, місяці
1	2	4	5	6
<b>РУЧНІ ІНСТРУМЕНТИ</b>				
Хрестова викрутка SF-PH 1-80 S-VDE 1212693 Phoenix Contact	5	246,2	1231	36
Шлицева викрутка SZS 0,4X2,5 VDE 1205037 Phoenix Contact	5	150,55	752,75	36
Інструмент для затягування / віджимання, для клем ST SF-SL 0,6X3,5-100 S-VDE 1212587 Phoenix Contact	5	301,44	1507,2	36

1	2	4	5	6
Індикатор-тестер наявності напруги - SF-VT VDE - 1212598 Phoenix Contact	3	331,07	993,21	24
Цифровий мультиметр TESTFOX M-1 1212209 Phoenix Contact	1	5646,12	5646,12	36
Плоскогубці комбіновані 130 мм Licota	3	275,8	827,4	36
Переставні кліщі - groove joint, 200 мм APT-36109B Licota	3	313,8	941,4	36
Круглогубці 160 мм Licota	3	272,8	818,4	36
Гострогубці 160 мм Licota	3	261,8	785,4	36
Кліщі багатофункціональні для зачистки проводів 240 мм AET-0141A Licota	3	449	1347	36
Інструмент для зняття наконечників UNIFOX RT-СК 4.0 1072064 Phoenix Contact	3	448,02	1344,06	36
Щипці для кабельних стяжок UNIFOX-СТ 4,8 1212475 Phoenix Contact	3	946,41	2839,23	36
Рулетка вимірвальна 3м x 16 мм GMG-MT0316 GARWIN	5	128,08	640,4	36
Ключ для електротехнічних шаф USS 4 1203149 Phoenix Contact	3	77,46	232,38	36
Секатор Storch 195мм d11мм 2952111	3	125,1	375,3	36
Маркувальна крейда, віск спеціальний, червоний 590/40 Pica	10	31,9	319	12
Паяльник з дерев'яною ручкою, 80 Вт, 220 В AET-6006ED Licota	3	250	750	36
ЕЛЕКТРОІНСТРУМЕНТИ				
Дриль ударний Makita HP 1640	2	2129	4258	36
Перфоратор RH 1110 Profi 140050030 Stark	2	2495	4990	36
ПРИНАЛЕЖНОСТІ ДЛЯ ІНСТРУМЕНТІВ				
Бур по бетону SDS-4plus 6.0 x 260 210 002 410 S & R	10	135	1350	12
Набір універсальних свердел Profi Multicut, Ø5 / 6 / 8mm 0000100703100 Alpen	5	447,45	2237,25	12
Свердло гвинтове 6 x 235 216 842 060 S & R	10	106	1060	12
Набір свердел по кераміці Porotherm Profi Ziegel, Ø4 / 5/6/8 / 10mm 0000200705100 Alpen	5	684,25	3421,25	12



Продовження табл. 3.1

1	2	4	5	6
Набір свердел по цеглині і каменю Long Life, Ø5 / 6 / 8mm 0000700103100 Alpen	5	243,83	1219,15	12
Свердло по склу та кераміці Meister 8x115 мм глибоке свердління 218115080 S & R	10	54	540	12
Свердло по бетону Superschlag Plus 6 x 150 215 410 107 S & R	10	107	1070	12
ЗАСОБИ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАХИСТУ				
Каска захисна "Універсал" помаранчева, тип Б 535030010 Stark	10	84,9	849	36
Ремінь для підборіддя 535020015 Stark	10	9,9	99	36
Респіратор з клапаном 3П-К, FFP-1 Росток 510212010 Stark	10	27,9	279	36
Окуляри захисні прозорі з бічним захистом 603101002 S & R	10	92,5	925	36
Гумові рукавиці L / 9 поліестер 602101009 S&R	10	23	230	36
АКСЕСУАРИ				
Сумка для інструментів Tool Finder 2 порожня 05136481001 Wera	10	350	3500	36
<b>ВСЬОГО</b>			<b>47377,9</b>	

*Джерело: опрацьовано на підставі [41]*

Отже, обсяг інвестицій для купівлі обладнання й устаткування складає 47377,9 грн.

1.2 Розрахуємо амортизацію обладнання прямолінійним методом. Загальна місячна амортизація дорівнюватиме акумульованій місячній амортизації кожного виду обладнання з урахуванням первісної та ліквідаційної вартості й строку його корисного використання (формула 3)

$$A_p = \frac{Пв-Лв}{Тк}, (3)$$

де:  $A_p$  – місячна амортизація,  $Пв$  – первісна вартість обладнання,  $Лв$  – ліквідаційна вартість обладнання,  $Тк$  – термін корисного використання.

Ліквідаційну вартість за замовчуванням приймаємо за 0 грн, оскільки плануємо на повну використовувати потужності обладнання. Загальна ж річна амортизація аналогічно дорівнюватиме акумульованій річній сумі амортизації для кожного виду обладнання (табл. 3.2.)

Таблиця 3.2

Розрахунок місячної та річної амортизації обладнання електромонтажної  
фірми

Найменування обладнання	Первісна вартість, грн	Термін викор-я, міс	Амортизація /міс, грн	Амортизація /рік, грн
1	2	3	4	5
Хрестова викрутка SF-PH 1-80 S-VDE 1212693 Phoenix Contact	1231	36	34,19	410,33
Шлицева викрутка SZS 0,4X2,5 VDE 1205037 Phoenix Contact	752,75	36	20,91	250,92
Інструмент для затягування / віджимання, для клем ST SF-SL 0,6X3,5-100 S-VDE 1212587 Phoenix Contact	1507,2	36	41,87	502,40
Індикатор-тестер наявності напруги - SF-VT VDE - 1212598 Phoenix Contact	993,21	24	41,38	496,61
Цифровий мультиметр TESTFOX M-1 1212209 Phoenix Contact	5646,12	36	156,84	1882,04
Плоскогубці комбіновані 130 мм Licota	827,4	36	22,98	275,80
Переставні кліщі - groove joint, 200 мм APT-36109B Licota	941,4	36	26,15	313,80
Круглогубці 160 мм Licota	818,4	36	22,73	272,80
Гострогубці 160 мм Licota	785,4	36	21,82	261,80
Кліщі багатофункціональні для зачистки проводів 240 мм AET-0141A Licota	1347	36	37,42	449,00
Інструмент для зняття наконечників UNIFOX RT-CK 4.0 1072064 Phoenix Contact	1344,06	36	37,34	448,02
Щипці для кабельних стяжок UNIFOX-CT 4,8 1212475 Phoenix Contact	2839,23	36	78,87	946,41
Рулетка вимірювальна 3м x 16 мм GMG-MT0316 GARWIN	640,4	36	17,79	213,47
Ключ для електротехнічних шаф USS 4 1203149 Phoenix Contact	232,38	36	6,46	77,46
Секатор Storch 195мм d11мм 2952111	375,3	36	10,43	125,10

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Паяльник з дерев'яною ручкою, 80 Вт, 220 В АЕТ-6006ED Licota	750	36	20,83	250,00
Дриль ударний Makita HP 1640	4258	36	118,28	1419,33
Перфоратор RH 1110 Profi 140050030 Stark	4990	36	138,61	1663,33
<b>Всього</b>			<b>854,88</b>	<b>10258,62</b>

Акумулявавши значення місячних амортизацій для кожного виду обладнання, отримали значення загальної місячної амортизації – 854,88 грн та загальної річної амортизації – 10258,62 грн.

1.3 Для залучення споживачів та наповнення початкової клієнтської бази компанія потребує створення та обслуговування сайту. Оптимальним варіантом є розробка landing page або, як її ще називають, сайту-візитки, що міститиме загальну інформацію про компанію, проектне портфоліо, блок з працівниками фірми, їхньою кваліфікацією та досвідом роботи, перелік електромонтажних робіт, прайс, форму для звернення й швидкого зв'язку та контактні дані. Крім того, варто врахувати щорічні витрати на оплату хостингу сайту та домен (com, ua, net, org тощо). Зазначені статті витрат відображені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на створення та обслуговування сайту електромонтажної  
компанії

Найменування статті витрат	Вартість, грн
Створення сайту-візитки	4200
Оплата хостингу	1188
Вартість домену	333,49
<b>Всього</b>	<b>5721,49</b>

Отже, загальні витрати на створення та обслуговування сайту електромонтажної компанії складають 5721,49 грн.

1.4 Компанії створюють сайти для популяризації власних товарів та послуг, тож наступною складовою стартових інвестицій є просування сайту. Скористаємося контекстною рекламою Google, рекламою на цільових платформах з просування послуг (OLX, Kabanchik, Home-Master тощо) та

таргетованою рекламою в соціальних мережах, залучаючи для налаштування реклами компетентного спеціаліста, а для привабливої візуальної складової – дизайнера (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Витрати на маркетинг

Найменування статті витрат	Ціна, грн	Кількість, од	Річна вартість, грн
Послуги спеціаліста з налаштування контекстної та таргетованої реклами	3000	2	6000
Послуги дизайнера	1000	2	2000
Рекламний бюджет для контекстної реклами в Google	2000	3	6000
Рекламний бюджет для таргетованої реклами в Facebook та Instagram	1000	2	2000
<b>Всього</b>			<b>16000</b>

Обраховані річні витрати на маркетинг складають 16000 грн.

1.4 Наступним кроком є обрахування фонду заробітної плати спеціалістів та адміністративні витрати дочірньої електромонтажної компанії. Штаб складається з 15 фахівців, серед яких 1 директор електромонтажної компанії, 1 бухгалтер, 1 інженер-проектувальник, 1 керівник відділу реалізації та постачання, 1 електромонтер систем блискавкозахисту та електровимірювальної лабораторії, 2 електрики III групи допуску, 4 електромеханіків, 4 електромонтерів. Штатний розклад наведений у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Штатний розклад електромонтажної компанії

Найменування посади	Кількість штатних одиниць, чол.	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
1	2	3	4
Директор	1	15000	15000
Бухгалтер	1	12000	12000
Інженер-проектувальник	1	10000	10000
Керівник відділу реалізації та постачання	1	8000	8000

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Електромонтер систем блискавозахисту та електровиміральної лабораторії	1	10000	10000
Електрик	2	12000	24000
Електромеханік	4	10000	40000
Електромонтер	4	8000	32000

Загальний місячний фонд заробітної плати дочірньої електромонтажної компанії ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» складає 151000 грн, з них оплата праці робітників – 106000, адміністративно-управлінського персоналу – 45000 грн. Річний фонд заробітної плати дорівнює 1812000 грн: 1272000 грн на оплату праці робітників і 540000 грн на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу. Компанія має сплачувати ЄСВ 22%, що відповідає 23320 грн на місяць та 279840 грн на рік.

Витрати на матеріально-технічне забезпечення та інші господарські витрати, що входять до складу адміністративних витрат, складають умовні 800 грн/місяць або 9600 грн/рік.

Згрупуємо річні витрати організації на проведення диверсифікації в таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

Річні витрати організації на впровадження диверсифікації в сферу  
електромонтажу

Стаття витрат	Значення, грн
Обладнання та устаткування	47377,9
Амортизаційні відрахування	10258,62
Витрати на збут (створення та обслуговування сайту, маркетингові видатки)	21721,49
Оплата праці робітників	1272000
ЄСВ	279840
Адміністративні витрати	549600
<b>Всього</b>	<b>2180798</b>

Загальні річні витрати із застосування в ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» диверсифікації діяльності в нішу електромонтажу складають 2180798 грн.

## 2) Обрахунок доходу та собівартості наданих послуг

Перелік послуг компанії (без урахування вартості витратних матеріалів, які закупає клієнт) з прогнозованою річною кількістю замовлень та величиною доходу від реалізації послуг можна представити наступним чином (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Найменування робіт	Вартість, грн з ПДВ	Прогнозована кількість замовлень/рік	Виручка, грн
1	2	3	4
Висвердлювання отворів під настановну коробку і монтаж настановної коробки (підрозетники) в гіпсокартонній стіні, гіпсоліті	280	250	70000
Висвердлювання отворів під настановну коробку і монтаж настановної коробки (підрозетники) в газобетоні	285	250	71250
Висвердлювання отворів під настановну коробку і монтаж настановної коробки (підрозетники) в цегляній стіні	295	250	73750
Висвердлювання отворів під настановну коробку і монтаж настановної коробки (підрозетники) в бетонній стіні	320	250	80000
Установка механізму розетки, вимикача, декоративної накладки з підключенням	295	50	14750
Установка накладного вимикача, розетки	295	50	14750
Висвердлювання отворів і монтаж распаєчної коробки в бетоні	340	75	25500
Висвердлювання отворів і монтаж распаєчної коробки в цеглі	310	75	23250
Висвердлювання отворів і монтаж распаєчної коробки в газоблоків	300	75	22500
Висвердлювання отворів і монтаж распаєчної коробки в гіпсокартоні	290	75	21750
Монтаж накладної распаєчної коробки	280	75	21000
Збірка схеми распредкоробкі, розпаювання проводів	330	40	13200
Прокладка відкритої проводки на скобах по гіпсокартонній стіні	256	120	30720
Прокладка відкритої проводки на скобах по цегляній стіні	257	120	30840
Прокладка відкритої проводки на скобах по бетонній стіні	258	120	30960
Прокладка відкритої проводки у гофрі	259	120	31080
Прокладка відкритої проводки в ПВХ трубі	261	120	31320
Прокладка проводів перерізом до 3х4 і його закріплення, відкрита проводка	265	120	31800
Прокладка проводів перерізом до 3х4 і його закріплення у гофротрубі	265	120	31800

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
Прокладка проводів перерізом до 3х4 і його закріплення у металорукаві	268	120	32160
Прокладка проводів перерізом до 3х4 в металевій трубі	270	120	32400
Прокладка пластикового короба (кабель-каналу) перерізом до 40х25 мм	270	120	32400
Штроблення гіпсокартонної стіни або гипсолита під провід	265	120	31800
Штроблення газобетонної стіни під провід	270	200	54000
Штроблення цегляної стіни під провід	285	200	57000
Штроблення бетонної стіни під провід	295	200	59000
Збірка електрощита до 24 груп без лічильника електроенергії	1200	55	66000
Збірка електрощита до 24 груп з 1ф лічильником електроенергії	1700	55	93500
Збірка електрощита до 24 груп з 3ф лічильником електроенергії	1900	55	104500
Установка і підключення 1ф лічильника електроенергії	550	275	151250
Установка і підключення 3ф лічильника електроенергії	650	275	178750
Установка щита електричного накладного до 12 груп	700	275	192500
Установка щита електричного внутрішнього (в нішу) до 12 груп	950	275	261250
Пристрій ніші під щит до 24 модулів в газобетоні	550	275	151250
Пристрій ніші під щит до 24 модулів в цеглі	650	275	178750
Пристрій ніші під щит до 24 модулів в бетоні	800	275	220000
Установка електрощита	550	180	99000
Установка (заміна) автоматичного вимикача	290	180	52200
Установка і підключення світильника настінного, бра	450	98	44100
Установка і підключення підвісного світильника, люстри (без складання) з кріпленням до стелі	700	98	68600
Свердління отворів під установку точкового світильника гіпсокартоні, гипсоліті	280	370	103600
Свердління отворів під установку точкового світильника в рейковому стелі	290	370	107300
Установка і підключення точкового, галогенного світильника (без трансформатора)	350	176	61600
Установка трансформатора	265	198	52470
Установка і підключення світильника стельового (типу Армстронг)	370	176	65120
Установка і підключення врізного / накладного світлодіодного світильника	350	176	61600
Підключення стабілізатора напруги (220В)	650	250	162500
Установка датчиків руху, датчиків світла	350	198	69300
Монтаж LED смуги	350	66	23100

## Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
Установка автоматичного вимикача 1ф	290	189	54810
Монтаж регулятора світла (диммер)	340	154	64260
Підключення електричної плити (вручений поверхні)	350	98	53900
Свердління наскрізних отворів в стіні діаметром до 25мм	670	86	65660
Прокладка ПВХ труб (жорстких) d <25 мм, довжиною до 3 м	290	134	24940
Монтаж шпильки до стелі (D = 10 мм L <1000 мм)	265	54	35510
Прокладка лотка металевого шириною до 200 мм	270	98	14580
Прокладка лотка металевого шириною до 400 мм	290	98	28420
Установка і підключення силової розетки (3 ф)	300	167	29400
Демонтаж силового кабелю	450	80	75150
Демонтаж електропроводки	275	80	22000
Демонтаж телефонного, телевізійного, мережевого комп'ютерного кабелю	250	80	20000
Демонтаж світильника	250	90	20000
Демонтаж розетки і вимикача	300	176	27000
Установка дзвінка	275	167	48400
Установка кнопки дзвінка	380	167	63460
Підключення і установка витяжного вентилятора	280	100	46760
Установка домофонів, без підключення відеокамер	450	260	45000
Перенесення електропроводів у квартиру	1100	76	286000
Проектування (освітлення, силова мережа, заземлення, тепла підлога)	1500	43	114000
Розкопки траншеї вручну (змішаний ґрунт)	6200	145	266600
<b>Всього</b>			<b>5160570</b>

*Джерело: опрацьовано на підставі [42]*

Прогнозований річний дохід від реалізації послуг з електромонтажу складає 5160570 грн.

Оскільки електромонтажна компанія має невеликий операційний цикл, приблизну собівартість одиниці продукції (наданої послуги) розрахуємо прямолінійним методом за формулою 4

$$C_{\text{од}} = \frac{B}{K} = \frac{O+A+OP+CCB}{K}, (4)$$

де: B – загальна сума витрат на надання послуг, грн, K – кількість наданих послуг, O – розмір виробничих витрат (в нашому випадку – витрати на



обладнання), грн, А – амортизація обладнання, грн, ОП – оплата праці робітників, грн, ЄСВ – розмір загальнообов’язкового державного соціального страхування, грн.

$$C_{\text{од}} = \frac{47377,9 + 10258,61 + 1272000 + 279840}{10792} = \frac{1609476,51}{10792} = 149,16 \text{ грн.}$$

Відповідно, загальна річна собівартість послуг (С) є чисельником даної формули й складає 1609476,51 грн.

### 3) Визначення чистого прибутку компанії від впровадження диверсифікації в сферу ведення електромонтажних робіт

#### 3.1 Визначимо чистий дохід підприємства (формула 5)

$$\text{ЧД} = \text{Д} - \text{ПДВ}, (5)$$

де: Д – загальна сума доходу підприємства, грн, ПДВ – податок на додану вартість у розмірі 20%, грн.

$$\text{ЧД} = 5160570 - 5160570 \cdot 0,2 = 4128456 \text{ грн.}$$

#### 3.2 Обрахуємо валовий прибуток організації при застосуванні даного типу диверсифікації (формула 6)

$$\text{ВП} = \text{ЧД} - \text{С}, (6)$$

де: ЧД – чистий дохід підприємства, грн, С – собівартість реалізованих за рік послуг, грн.

$$\text{ВП} = 4128456 - 1609476,51 = 2518979,49 \text{ грн.}$$

#### 3.3 Обчислимо фінансовий результат від операційної діяльності (формула 7)

$$\text{ФР}_{\text{од}} = \text{ВП} + \text{ІОД} - \text{АдмВ} - \text{ВЗ}, (7)$$

де: ВП – валовий прибуток організації, грн, ІОД – інші операційні доходи, грн, АдмВ – адміністративні витрати, грн, ВЗ – витрати на збут, грн.

$$\text{ФР од} = 2518979,49 - 549600 - 21721,49 = 1947658 \text{ грн.}$$

3.4 Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування розраховуємо за формулою 8 з урахуванням, що в нашому випадку дохід від участі в капіталі, інші фінансові доходи, інші доходи, фінансові витрати та витрати від участі в капіталі дорівнюють 0

$$\text{ФР зд} = \text{ФР од} + \text{ДК} + \text{ІФД} + \text{ІД} - \text{ФВ} - \text{ВК}, (8)$$

де: ФР од – фінансовий результат від операційної діяльності, грн, ДК – дохід від участі в капіталі, грн, ІФД – інші фінансові доходи, грн, ІД – інші доходи, грн, ФВ – фінансові витрати, грн, ВК – витрати від участі в капіталі, грн.

$$\text{ФР зд} = 1947658 + 0 + 0 + 0 - 0 - 0 = 1947658 \text{ грн}$$

Тобто, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування дорівнює фінансовому результату від операційної діяльності.

3.5 Обрахуємо прибуток від звичайної діяльності (формула 9)

$$\text{П зд} = \text{ФР зд} - \text{ПП}, (9)$$

де: ФР зд – фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, грн, ПП – податок на прибуток у розмірі 18%, грн.

$$\text{П зд} = 1947658 - 1947658 * 0,18 = 1597079,56 \text{ грн.}$$

3.6 Визначимо чистий прибуток компанії за формулою 10

$$\text{ЧП} = \text{П зд} - \text{Д нд} - \text{ПП нд} - \text{В нд}, (10)$$

де: П зд – прибуток від звичайної діяльності, грн, Д нд – дохід від надзвичайної діяльності, грн, ПП нд – податок на прибуток від надзвичайної діяльності, грн, В нд – втрати від надзвичайної діяльності, грн.

$$\text{ЧП} = 1597079,56 - 0 - 0 - 0 = 1597079,56 \text{ грн.}$$

Отже, за перший рік впровадження диверсифікації в галузь електромонтажних послуг ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» отримує чистий прибуток в розмірі 1597079,56 грн.

4) Показники ефективності реалізації запропонованої диверсифікації

4.1 Термін окупності інвестицій (формула 11)

$$T_{oi} = \frac{СК}{\text{ЧП}}, (11)$$

де: СК – стартовий капітал, необхідний для впровадження диверсифікації, грн, ЧП – чистий прибуток підприємства, грн.

$$T_{oi} = \frac{2180798}{1597079,56} = 1,37 \text{ років}$$

Тож, термін окупності інвестицій становить 1,37 років або 16,39 місяців.

4.2 Коефіцієнт ефективності (формула 12)

$$K_{ef.} = \frac{1}{T_{oi}}, (12)$$

де:  $T_{oi}$  – термін окупності інвестицій, років.

$$K_{ef.} = \frac{1}{1,37} = 0,73$$

Для малих підприємств 0,2 є нормативним значенням коефіцієнта ефективності. Отриманий нами коефіцієнт у 3,65 разів перевищує нормативне значення, що свідчить про ефективне впровадження диверсифікації в ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» в галузь електромонтажних робіт.

4.3 Рентабельність підприємства (формула 13)

$$P_{\Pi} = \frac{\text{ЧП}}{СК} * 100\%, (13)$$

де: ЧП – чистий прибуток підприємства, грн, СК – стартовий капітал, необхідний для впровадження диверсифікації, грн.

$$P_{\Pi} = \frac{1597079,56}{2180798} * 100\% = 73,23 \%$$

Тобто, сума чистого прибутку на 73,23% більше за стартовий капітал, що є доказовою базою для успішного залучення інвестицій та впровадження досліджуваного напрямку диверсифікації.

5) Порівняємо фінансові показники господарської діяльності компанії до (дані Додатку Б) та із впровадженням диверсифікації в сферу надання електромонтажних послуг (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика господарської діяльності ТОВ  
«АЛЬФАГРАДОБУД» до та після впровадження диверсифікації

Показники	До впровадження диверсифікації, тис. грн	Із впровадженням диверсифікації, тис. грн	Відхилення (+/-)	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	431,2	4559,656	4128,456	957,43
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	230,9	1840,377	1609,477	697,05
Валовий прибуток	200,3	2719,279	2518,979	1257,6
Інші операційні доходи	-	-	-	-
Адміністративні витрати	192,5	742,100	549,6	285,51
Витрати на збут	0	21,720	21,72	-
Фінансовий результат від операційної діяльності	7,8	1955,458	1947,658	24969,97
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	7,8	1955,458	1947,658	24969,97
Податок на прибуток	1,4	351,978	350,57844	25041,32
Чистий прибуток	6,4	1603,480	1597,08	24954,37

Отримали показники економічної ефективності впровадження запропонованих заходів. Чистий дохід компанії складе 4559,656 тис. грн, збільшившись на 4128,456 тис. грн або 957,43%. Валовий прибуток 2719,279 тис. грн збільшився на 2518,979 тис. грн (1257,6%). Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування – 1955,458 грн, що є на 1947,658 тис. грн або 24969,97% більше від показника до застосування диверсифікації. Чистий прибуток ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» від інтеграції в сферу електромонтажних робіт складає 1603,480 тис. грн з приростом у 1687,08 тис. грн, що є 24954,37% від прибутку до впровадження запропонованих заходів.

Отже, наявність власного капіталу, можливість залучення інвестицій через репутаційну доброчесність компанії та конкурентоспроможність її продукції, тренди на ринку нерухомості, досвід конкурентів, можливість розширення штабу працівників найманими робітниками тощо вказують компанії на можливість впровадження одного з 4 запропонованих напрямів вертикальної диверсифікації.

43.21 Електромонтажні роботи: наразі високий й поступово зростаючий попит на електромонтажні роботи не характеризується сезонністю, чим приваблює інвесторів: такий вид послуг завжди актуальний, його потребують і новобудови, житлові та нежитлові приміщення, величезні торгівельні центри, ресторани, кафе, виробничі цехи тощо.

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель, а саме – реконструкція, реставрація та ремонт будівель: через велику кількість пам'яток архітектури в стані занепаду є надзвичайно затребуваним і актуальним у великих містах України. За реалізації даного напрямку диверсифікації діяльність ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» матиме 2 напрями розвитку: а) виконання державних замовлень з відновлення споруд та/або б) залучення інвесторів, зацікавлених у функціональності відновлених споруд й отримання прибутку.

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування: енергоефективна вентиляція наразі є трендом, адже вона дозволяє істотно скоротити експлуатаційні витрати. На хвилі тренду ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» доцільно й прибутково надавати послуги з монтажу устаткування для вентиляції і кондиціонування повітря з отриманням вторинної

енергії для систем вентиляції. Другим перспективним напрямом діяльності за даним видом КВЕД є надання сантехнічних послуг, адже з підвищеною активністю сфери будівництва житлових комплексів та бізнес-центрів, приватних будинків і котеджів, які потребують систем опалення та водопостачання, попит на сантехнічні послуги є сталим й зростаючим, практично не залежить від економічної кризи.

23.61 Виготовлення виробів з бетону для будівництва: економія за рахунок власного виробництва бетонних плит та моноблоків у ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» вплине на зниження вартості продукції компанії, яке за законом попиту й пропозиції збільшить попит на неї. За прикладом лідера галузі «Трест Житлобуд-1» компанія вироблятиме компліментарні товари, що створить синергетичний ефект від впровадження диверсифікації й збільшить загальну прибутковість господарювання будівельника. Також в розділі розрахований вплив запропонованих заходів на економічну ефективність діяльності ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» (на прикладі впровадження диверсифікації в сферу ведення електромонтажних робіт): чистий дохід компанії складе 4559,656 тис. грн, збільшившись на 4128,456 тис. грн або 957,43%, валовий прибуток – 2719,279 тис. грн, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування – 1955,458 грн, що є на 1947,658 тис. грн або 24969,97% більше. Чистий прибуток ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» від інтеграції в сферу електромонтажних робіт складає 1603,480 тис. грн з приростом у 1687,08 тис. грн, що є 24954,37% від прибутку до впровадження запропонованих заходів. При цьому термін окупності інвестицій складає 1,37 років, коефіцієнт ефективності реалізації проекту знаходиться на рівні 0,73, а рентабельність дочірньої компанії з надання електромонтажних послуг дорівнює 73,23%. Це свідчить про успішне залучення інвестицій та можливість впровадження досліджуваного напрямку диверсифікації.

## ВИСНОВКИ

Необхідність застосування стратегії диверсифікації діяльності підприємства пояснюється мінливістю вектору сучасної економіки внаслідок невинного науково-технічного прогресу. Він загострює конкурентну боротьбу, призводить до зміни вподобань споживачів, постійного оновлення асортименту продукції та переліку послуг, скорочення життєвого циклу товарів тощо. Саме диверсифікація забезпечує швидку адаптацію учасників ринку до потреб мінливого середовища.

Диверсифікацію розглядають як метод пристосування компаній до змін ринку через проникнення в нові сфери господарювання, поповнення асортименту новими видами товарів та послуг для поліпшення конкурентної позиції, підвищення прибутковості діяльності та мінімізації підприємницьких ризиків. Її мета – збільшити ефективність підприємницької діяльності, забезпечити стратегічну стійкість, зекономити через ефект масштабу й отримати синергію внаслідок проникнення в нові сфери господарювання не тільки зараз, а й на довготривалу перспективу. Сучасні науковці виділяють такі види диверсифікації як споріднена, неспоріднена й концентрична, кожна з яких також поділяється на підвиди. Форми диверсифікації класифікують за широтою охоплення, за задіяними ресурсами, за концентрацією, за способом проведення та за характером розподілу функцій. Попри потреби диверсифікації в значних фінансових ресурсах, її впровадження для поліпшення ефективності діяльності компанії може відбуватися як у період розквіту й стабільності, так і в кризових ситуаціях як засіб санації, з та без зміни традиційної ніші, за будь-яких ринкових умов та на довгостроковому періоді. Виділяють технологічні, економічні, фінансові, соціальні та стратегічні мотиви до застосування диверсифікації на підприємстві. Провідні менеджери-практики рекомендують обирати ефективні напрями диверсифікації поетапно з урахуванням методів застосування: ресурсного, ринкового, інноваційно-маркетингового, ієрархічного, системного або ситуаційного. Стратегія диверсифікації є загальнокорпоративною стратегією

розвитку компанії в довготривалій перспективі шляхом використання конкурентної переваги над недиверсифікованими бізнесами. Кожна стратегія диверсифікації має розроблятися відповідно до 4 принципів ефективного впровадження: принципу синергії, розподілу ризиків, збільшення масштабів виробництва та економії на масштабах діяльності. Розрізняють такі види диверсифікаційних стратегій: входження в нову галузь, диверсифікація в родинній галузі, диверсифікація в неродинній галузі, стратегія згортання та ліквідації, стратегія реструктурування, відновлення та економії, багатонаціональна диверсифікація. В сучасній практиці особливого поширення набув синтез кількох диверсифікаційних стратегій. Релевантність обраної підприємством стратегії поетапно визначають за допомогою аналітичного алгоритму. В ході застосування алгоритму фахівці аналізують ресурсний базис підприємства та його стратегічний потенціал, отримують об'єктивні дані щодо реального стану ринку для вибору найбільш привабливої галузі, виділяють профітні товари та послуги, розраховують необхідні потужності та їхнє покриття власними ресурсами та визначають фінансові показники. Крім того, менеджерам обов'язково необхідно розрахувати коефіцієнт ефективності впровадження обраної стратегії диверсифікації та вплив ризику на очікуваний прибуток від застосування стратегій. Як результат, стратегічний відділ обирає найбільш економічно вигідні для продукування види товарів або послуг, які збільшать загальний дохід підприємства й підвищать його конкурентоспроможність.

Для дослідження розвитку підприємства шляхом диверсифікації діяльності була обрана компанія ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД». Заснована в 2016 році Кудаким Олександром Миколайовичем, організація є зовсім «зеленим» учасником будівельного ринку України, що займається будівництвом ЖК «Новий Хотів». Крім основного виду діяльності (будівництво житлових і нежитлових споруд) компанія розпилено диверсифікує напрями свого господарювання до сфер здійснення покрівельних робіт, надання ландшафтних та дизайнерських послуг, оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням і будівництва споруд електропостачання та



телекомунікацій. У ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» налічується 26 штатних одиниць з фондом заробітної плати 171800 гривень, лінійно-функціональна організаційна структура компанії поділяється на 7 структурних підрозділів. Характеристика середовища функціонування компанії надала актуальну інформацію щодо актуального стану ринку в кризовий період COVID-19. Загальна кількість укладених нотаріальних договорів про купівлю-продаж нерухомості знизилася на 2,5% у I кварталі 2020 року в порівнянні з аналогічним періодом 2019. У других кварталах 2019 та 2020 років, бачимо зниження загальної кількості укладених договорів на 13,4%. Обсяг капіталу галузі 202080,8 млн. грн. перевищує показник 2019 року 181697,9 млн. грн на 11,22%. В загальній структурі обсягів виробленої будівельної продукції станом на 2020 рік переважають інженерні споруди – 121455,2 млн. грн, що складає близько 60,1% від загалу. Житлових будівель, на побудові яких спеціалізується ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД», було вироблено на 29083,6 млн. грн, що є 14,39% загального обсягу виробленої будівельної продукції. П'ятьма прямими конкурентами організації, лідерами вітчизняної будівельної галузі, є «Інтеграл-Буд», «Stolitsa Group», «Трест-Житлобуд-1», «К.А.Н. Девелопмент» та «Київміськбуд». В ході аналізу фінансового стану ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» були обраховані неплатежі організації, коефіцієнти незалежності, фінансової стійкості, ділової активності, ефективності використання фінансових ресурсів і власних коштів, загальний коефіцієнт покриття балансу та коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів у запасах і витратах. Після обрахунку зроблені відповідні висновки щодо реального стану компанії та наведені прийнятні значення кожного показника. Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» був проведений SWOT-аналіз компанії з урахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища, актуальної конкурентної позиції та результатів аналізу фінансового стану організації. Рейтингова оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства (а саме – житлового комплексу «Новий Хотів») методом Евклідової відстані за критеріями якості утеплення, розвиненість

інфраструктури, темпи будівництва і дотримання термінів введення в експлуатацію за відгуками споживачів, стан паркінгу та прибудинкова територія показала, що продукція компанії займає друге місце серед лідерів галузі. Були визначені рекомендовані до впровадження заходи для уникнення банкрутства й пришвидшення виходу з кризового стану ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД».

В роботі обґрунтовано 4 актуальні для компанії напрями вертикальної диверсифікації, що відповідають потребам споживачів та тенденціям ринку.

43.21 Електромонтажні роботи: високий й поступово зростаючий попит на електромонтажні роботи не характеризується сезонністю, адже даний вид послуг потребують будь-які житлові та нежитлові приміщення. 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель, а саме – реконструкція, реставрація та ремонт будівель: через велику кількість пам'яток архітектури в стані занепаду даний вид робіт є надзвичайно затребуваним у великих містах України. За реалізації даного напрямку диверсифікації діяльність ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» матиме 2 напрями розвитку: а) виконання державних замовлень з відновлення споруд та/або б) залучення інвесторів, зацікавлених у функціональності відновлених споруд й отримання прибутку

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування: енергоефективна вентиляція наразі є трендом, адже вона дозволяє істотно скоротити експлуатаційні витрати. В умовах гострої потреби ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» доцільно й прибутково надавати послуги з монтажу устаткування для вентиляції і кондиціонування повітря з отриманням вторинної енергії для систем вентиляції. Перспективним напрямом діяльності за даним видом КВЕД є і надання сантехнічних послуг: переважна кількість будівель та споруд потребують систем опалення та водопостачання, попит на сантехнічні послуги є сталим й зростаючим, практично не залежить від економічної кризи.

23.61 Виготовлення виробів з бетону для будівництва: економія за рахунок власного виробництва бетонних плит та моноблоків у ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» вплине на зниження вартості продукції компанії, яке збільшить на неї попит. За прикладом лідера галузі «Трест Житлобуд-1» компанія вироблятиме компліментарні товари, що створить синергетичний

ефект від впровадження диверсифікації й збільшить загальну прибутковість господарювання будівельника. Доказовою базою ефективності впровадження запропонованих напрямів диверсифікації є розрахунок прибутковості інтеграції компанії в сферу ведення електромонтажних робіт. Обсяг витрат на обладнання та устаткування склав 47377,9 грн, амортизаційні відрахування – 10258,62 грн, витрати на збут – 21721,49 грн, оплата праці робітників – 1272000 грн, ЄСВ – 279840 грн, адміністративні витрати – 549600 грн, стартові капіталовкладення – 2180798 грн, прогнозований річний дохід – 5160570 грн, при цьому сукупна собівартість наданих послуг – 1609476,51 грн. Після впровадження даного виду диверсифікації чистий дохід компанії складе 4559,656 тис. грн, збільшившись на 4128,456 тис. грн або 957,43%, валовий прибуток – 2719,279 тис. грн, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування – 1955,458 грн, що є на 1947,658 тис. грн або 24969,97% більше. Чистий прибуток ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» від інтеграції в сферу електромонтажних робіт складає 1603,480 тис. грн з приростом у 1687,08 тис. грн, що є 24954,37% від прибутку до впровадження запропонованих заходів. При цьому термін окупності інвестицій складає 1,37 років, коефіцієнт ефективності реалізації проекту знаходиться на рівні 0,73, а рентабельність дочірньої компанії з надання електромонтажних послуг дорівнює 73,23%. Це свідчить про успішне залучення інвестицій та можливість впровадження досліджуваного напрямку диверсифікації.

Отже, економічно й стратегічно обґрунтована диверсифікація діяльності підприємства безумовно поліпшує його фінансовий стан, посилює конкурентну позицію та мінімізує підприємницькі ризики за рахунок синергетичного ефекту від реалізації компліментарних товарів і послуг. Аби впровадження диверсифікаційної стратегії було дійсно ефективним, топ-менеджмент компанії має застосовувати аналітичний алгоритм оцінки релевантності обраного напрямку розширення діяльності з подальшим обрахуванням прогнозованого прибутку, темпів окупності інвестицій та рентабельності бізнесу від впровадження стратегії диверсифікації.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічна енциклопедія: у 3 т, / Ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред) та ін. Київ: Академія. 2000–2002. Т.2 – 952 с.
2. Минцберг Г., Школы стратегий. СПб. : Питер, 2000. 182 с.
3. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. 3-е изд. М.: Инфра-М, 2008. 826 с.
4. Телетов О. С. Маркетинг в промисловості. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 248с.
5. Багорка М.О., Білоткач І.А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №10.
6. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №13.
7. Ansoff, I.V. Novaja korporativnaja strategyja (New Corporate Strategy). St.Peterburg: Pyter Kom, 2008.
8. Махнушкіна В.Н., Шинкевич А.Н. Сучасні види та форми диверсифікації. *Російське підприємництво*. 2015. №10.
9. Семенова В.А. Диверсифікація діяльності багатoproфільних компаній: її мотиви, види та форми. *Актуальні проблеми економіки й управління*. 2014. №3.
10. Top 100 most profitable companies: worldwide. Statista: веб-сайт. URL: <https://www.statista.com/study/30881/top-100-companies-from-all-industries-excluding-banks-global>
11. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №10.
12. І. Асташкіна Стратегічний менеджмент. Inventech веб-сайт. URL: <https://www.inventech.ru/lib/strategmen>

13. Ковтуненко Ю.В. Стратегія диверсифікації підприємств в системі стратегічного управління. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти*. 2016. №21.
14. Осаднік В. Значення інтеграції ринкового та ресурсного підходів для стратегічного управління підприємством. *Управління підприємством*. 2018. №4/01.
15. Ілляшенко С. М. Економічний ризик. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.
16. Цогла О.О. Основні етапи еволюції розуміння стратегії диверсифікації діяльності підприємства. *Національний університет «Львівська політехніка»*. 2006. №7. 181-185 с.
17. Красноносова Е.Н. Разработка стратегии маркетинга в условиях диверсификации производства: автореф. дис. канд. экон. Наук. ХДЕУ, Харьков. 2000. 23 с.
18. Пересадько Г.О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук . Сумський державний університет. Суми, 2008.
19. Богуславський Є.І. Алгоритм підготовки проведення диверсифікації на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2012. №4 (64).
20. Біліченко В.В. Стратегії розвитку автомобільного транспорту в умовах ринкових відносин. *Вісник ЖДТУ* . 2014. № 2 (69).
21. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. Громадська організація «Центр прикладних досліджень, Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні. Київ, 2020. 55 с.
22. Аналіз контрагента ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» станом на 2020 рік. *YouControl*: веб-сайт. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/40594198/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40594198/)
23. Закон України про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. *Zakon.rada.gov.ua*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

24. Порівняльна статистика укладених угод купівлі-продажу нерухомості за 1-е півріччя 2020 та 2019 року. *Метр в нерухомості*: веб-сайт. URL: [https://metr-ua.com/news/Ststystyka\\_rynku\\_neruhomosti\\_Ukrayina\\_2020.html](https://metr-ua.com/news/Ststystyka_rynku_neruhomosti_Ukrayina_2020.html)
25. Економічна діяльність. Будівництво. Діяльність будівельних підприємств. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
26. ТОП забудовників (девелоперів) України 2020. *Marketer*: веб-сайт. URL: <https://marketer.ua/ua/top-developers-in-ukraine/>
27. ЖК «Новий Хотів»: про комплекс. *Всі новобудови*: веб-сайт. URL: <https://vn.com.ua/ua/complex/zhk-novyuy-khotov>
28. ЖК «Лісовий квартал»: про комплекс. *Всі новобудови*: веб-сайт. URL: <https://vn.com.ua/ua/complex/zhk-lesnoy-kvartal>
29. ЖК «Академ Парк»: про комплекс. *Всі новобудови*: веб-сайт. URL: <https://vn.com.ua/ua/complex/zhk-akadem-park>
30. ЖК «Київський»: про комплекс. *Всі новобудови*: веб-сайт. URL: <https://vn.com.ua/ua/complex/zhk-po-ul-mizjuna-20>
31. ЖК «Файна Таун»: про комплекс. *Всі новобудови*: веб-сайт. URL: <https://vn.com.ua/ua/complex/zhk-fayna-taun>
32. Boguslavskiy Y., Tishchenko A. Diversification: the synergetic effect or the multiplier of complementary. *Economics of development*. 2012. №2. P. 50-57
33. Диверсифікація як спосіб управління бізнесом. *Indivip.ru*: веб-сайт. URL: <https://indivip.ru/osnovy/diversifikaciya-kak-sposob-upravleniya-biznesom.html>
34. КВЕД 43.21 Електромонтажні роботи. *Юридична компанія «Eurovector»*: веб-сайт. URL: <https://evrovektor.com/kved/2010/741/Jelektromontazhni-roboti>
35. Як можна відкрити ІП з електромонтажу, Як відкрити електромонтажну фірму. *Peskiadmin*: веб-сайт. URL: <https://peskiadmin.ru/uk/kak-mozhno-otkryt-ip-po-elektromontazhu-kak-otkryt-elektromontazhnuyu.html>

36. КВЕД 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.  
*Юридична компанія «Eurovector»:* веб-сайт. URL:  
<https://evrovektor.com/kved/2010/780/Budivnictvo-zhitlovih-i-nezhitlovih-budivel>

37. «Будинки Києва»: хто і навіщо хоче реставрувати історичні будівлі на Рейтарській і Ярвалу. *The Village*: веб-сайт. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/city/architecture/273679-budinki-kieva-hto-i-navischo-hoche-restavruvati-istorichni-budinki-na-reytarskiy-i-yarvalu>

38. КВЕД 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування. *Юридична компанія «Eurovector»:* веб-сайт. URL: <https://evrovektor.com/kved/2010/308/Montazh-vodoprovodnih-merezh-sistem-opalennja-ta-kondicionuvannja>

39. КВЕД 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва.  
*Юридична компанія «Eurovector»:* веб-сайт. URL:  
<https://evrovektor.com/kved/2010/search?q=23.61>

40. Богуславський Є.І., Бобро М.К. Вертикальна диверсифікація як спосіб досягнення синергетичного ефекту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №21. С. 8-13.

41. Інтернет-магазин електротехнічного обладнання та інструментів «Електро Контакт». *Electro Contact*: веб-сайт. URL: <https://electrocontact.com.ua/ua>

42. Розцінки на електромонтажні роботи. *Розумний дім*: веб-сайт. URL: <https://rdim.ua/uk/electric-inst-price>



## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Штатний розклад ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД»

Додаток №1 до наказу  
№1-Ш від 04.01.2021 р.

ТОВ "АЛЬФАГРАДОБУД"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Штат в кількості - 26 штатних одиниць

Фонд заробітної плати - 171800,00 гривень

Директор ТОВ "АЛЬФАГРАДОБУД" Лозко Р.С.

## ШТАТНИЙ РОЗКЛАД

(вводиться в дію "01" січня 2021 року)

№ з/п	Найменування структурного підрозділу	Код за КП	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад (грн.)	Надбавки (доплати) грн.	Місячний фонд заробітної плати (грн.)
	Найменування посади					
Адміністрація						
1	Директор	1210.1	1	10 300,00	0,00	10 300,00
Бухгалтерія						
2	Бухгалтер	3433	1	7 200,00	0,00	7 200,00
Фінансовий відділ						
3	Економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності	2441.2	1	7 200,00	0,00	7 200,00
Будівельна дільниця						
4	Начальник дільниці будівельної	1223.2	1	8 300,00	0,00	8 300,00
5	Виконавець робіт	1223.2	2	7 000,00	0,00	14 000,00
6	Електрик	3113	1	6 700,00	0,00	6 700,00
7	Комірник	9411	1	6 400,00	0,00	6 400,00
8	Інженер з охорони праці	2149.2	1	6 900,00	0,00	6 900,00
9	Стропальник	7215	2	6 000,00	0,00	12 000,00
10	Муляр	7122	5	6 000,00	0,00	30 000,00
12	Електрозварник	7212	1	6 000,00	0,00	6 000,00
13	Маляр	7141	2	6 000,00	0,00	12 000,00
14	Підсобний робітник	9322	2	6 000,00	0,00	12 000,00
15	Геодезист	2148.2	1	6 900,00	0,00	6 900,00
Відділ постачання						
16	Менеджер з постачання	1475.4	1	7 200,00	0,00	7 200,00
Виробничо-технічний відділ						
17	Інженер виробничо-технічного відділу	2149.2	1	6 700,00	0,00	6 700,00
Адміністративно-господарський відділ						
18	Адміністратор	4222	1	6 000,00	0,00	6 000,00
19	Прибиральниця службових приміщень	9132	1	6 000,00	0,00	6 000,00
ВСЬОГО :			26	x		171 800,00



## Фінансова звітність ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» за 01.01.2020

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік, місяць, число)	Коди		
		2020	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛЬФАГРАДОБУД"	за ЄДРПОУ	40594198		
Територія Оболонський район в м. Києві	за КОАТУУ	8038000000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КВЕД	41.20		
Середня кількість працівників, осіб	3			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Полярна, буд. 8, корпус Д, кв. 35, ОБОЛОНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 04201		4065901		

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року		На кінець звітного періоду
		2	3	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	2,0	1,9	
первісна вартість	1001	7,1	9,3	
накопичена амортизація	1002	( 5,1 )	( 7,4 )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	61,3	32,4	
первісна вартість	1011	275,1	275,1	
знос	1012	( 213,8 )	( 242,7 )	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	63,3	34,3	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси :	1100	4 123,9	5 355,4	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	702,3	215,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	351,1	486,6	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,4	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	634,0	211,4	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	24,2	21,5	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	144,7	182,3	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	5 980,2	6 472,2	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	6 043,5	6 506,5	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200,0	200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	482,0	488,4
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>682,0</b>	<b>688,4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	696,4	847,1
розрахунками з бюджетом	1620	0,7	5,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	1,0
розрахунками зі страхування	1625	-	2,6
розрахунками з оплати праці	1630	6,3	20,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 658,1	4 942,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>5 361,5</b>	<b>5 818,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6 043,5</b>	<b>6 506,5</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2019 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	431,2	10 326,5	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	431,2	10 326,5	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 230,9 )	( 9 982,5 )	
Інші операційні витрати	2180	( 192,5 )	( 320,1 )	
Інші витрати	2270	( - )	( - )	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 423,4 )	( 10 302,6 )	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	7,8	23,9	
Податок на прибуток	2300	( 1,4 )	( 4,3 )	
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>6,4</b>	<b>19,6</b>	

Керівник

(підпис)

Кудак Олександр Миколайович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Тези з участі в міжнародній науковій конференції «Сучасні економічні аспекти розвитку держав, регіонів та суб'єктів господарювання» 23 квітня 2021 року, Полтава, Україна

## **АНАЛІТИЧНИЙ АЛГОРИТМ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Кравченко Аліса Андріївна**

здобувач вищої освіти економічного факультету  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

**Науковий керівник: Сербенівська А.Ю.**

канд. екон. наук, старший викладач кафедри маркетингу та управління  
бізнесом

Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
*Україна*

Сучасна економіка має мінливий вектор розвитку, що каталізується неперервним науково-технічним прогресом. Внаслідок НТП відбувається швидка зміна вподобань споживачів, яка спричиняє постійне оновлення асортименту продукції або переліку послуг, скорочення життєвого циклу товарів і загострення конкурентної боротьби компаній. Сукупні наслідки вимагають адаптації учасників ринку до умов зовнішнього середовища. Одним із найбільш ефективних засобів досягнення стратегічної стійкості компанії є диверсифікація її діяльності.

Процес диверсифікації та диверсифікаційні стратегії досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Г. Мінцберг [1], І.В. Ансофф [2], О.М. Згурська [3], В.А. Семенова [4], Є.І. Богуславський та А.О. Черниченко [5], Ю.В. Ковтуненко [6], Г.О. Пересадько [8], М.О. Багорка та І.А. Білоткач [9], причому необхідність оцінки ризику при впровадженні диверсифікації обґрунтував В.В.

Біліченко [10], а аналіз стратегії диверсифікації за допомогою коефіцієнту ефективності впровадження даної стратегії – Є.М. Красносова [7].

Систематизуючи підходи до визначення терміну «диверсифікація», отримуємо розуміння диверсифікації як методу пристосування підприємств до змін ринку і потреб споживачів шляхом освоєння принципово нових сфер діяльності, розширення асортименту новими видами товарів та послуг для забезпечення життєздатності компаній, зростання прибутковості та мінімізації їх підприємницьких ризиків. Її мета – збільшити ефективність підприємницької діяльності, забезпечити стратегічну стійкість, заощадити через ефект масштабу й отримати синергію внаслідок проникнення в нові сфери господарювання не тільки зараз, а й на довготривалу перспективу. Важливо зазначити, що диверсифікація націлена не стільки на виживання компанії, як саме на її стійке поступальне зростання незалежно від життєвого циклу продуктів, а за рахунок одночасного розвитку декількох не взаємопов'язаних технологічних видів обслуговування або виробництва, різноманітності застосування вироблених товарів.

У тематичних працях вітчизняних та західних вчених зустрічаємо принципово різні погляди на необхідність застосування диверсифікації діяльності підприємства. Західні науковці вважають необхідним впровадження диверсифікації на етапі «зростання та розквіт» життєвого циклу компанії, а вітчизняні – на стадіях зрілості і навіть занепаду підприємства як засіб санації. Застосовуючи філософський метод Гегеля, можемо зробити наступний висновок: диверсифікація дійсно потребує значних фінансових ресурсів підприємства, її впровадження для поліпшення ефективності діяльності компанії може відбуватися як у період розквіту й стабільності, так і в кризових ситуаціях як засіб санації, з та без зміни традиційної ніші, за будь-яких ринкових умов та на довгостроковому періоді.

Стратегія диверсифікації є загально корпоративною стратегією розвитку компанії в довготривалій перспективі шляхом використання конкурентної переваги над спеціалізованим недиверсифікованим бізнесом. За її застосування

диверсифіковане підприємство здійснює перерозподіл власних ресурсів у нішу або декілька ніш з найбільшим потенціалом доходності.

Розрізняють наступні види стратегій диверсифікації діяльності підприємства: входження в нову галузь, диверсифікація в родинній галузі, диверсифікація в неродинній галузі, стратегія згортання та ліквідації, стратегія реструктурування, відновлення та економії, багатонаціональна диверсифікація [8].

Стратегія входження в нову галузь передбачає створення спільного підприємства, а саме – поглинання вже існуючої промислової або сервісної конкурентоспроможної компанії з метою швидкого проникнення на цільовий ринок. Ця стратегія є найбільш популярною серед підприємств, що володіють великими фінансовими активами, можуть вільно їх інвестувати й прагнуть уникнути ризику не окупності інвестицій в нову галузь господарювання. Стратегія диверсифікації в родинну галузь передбачає захоплення основної частки ринку в зайнятій ніші та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. За реалізації даної стратегії підприємство вдосконалює розроблені товари, доповнює асортимент новинками або презентує інноваційні продукти в своїй сфері господарювання. Відповідно, стратегія диверсифікації в неродинні галузі полягає освоєння перспективних галузей виробництва або надання послуг, які компанія раніше не охоплювала зовсім. Стратегію згортання та ліквідації застосовують у випадку втрати економічної привабливості підприємства й невідповідності напряму його функціонування стратегічній політиці організації. Коли показники ефективності діяльності дочірніх підприємств корпорації погіршуються, а самі підприємства потребують швидкої реакції, аби втриматися «на плаву», застосовують стратегію реструктурування, відновлення та економії. Стратегію багатонаціональної диверсифікації застосовують материнські компанії з декількома іноземними підприємствами в портфелі на різних національних ринках.

В сучасній практиці особливого поширення набув синтез кількох диверсифікаційних стратегій в певній послідовності для досягнення

максимального ефекту від господарювання, освоєння нових ніш та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У сьогоднішній перед топ-менеджментом кожної компанії постає логічне питання: чи є доцільною впровадження тієї чи іншої стратегії? В компетенції менеджера дослідити основні стратегії диверсифікації діяльності компанії та обґрунтувати доцільність впровадження того чи іншого виду відповідно до аналізу актуального стану підприємства, можливостей його стратегічного розвитку та наявності необхідних для реалізації стратегії ресурсів.

Є.І. Богуславський [11] пропонує універсальну блок-схему алгоритму з визначення релевантності обраної диверсифікаційної стратегії. Проте дана блок-схема не враховує ступінь ризику для кожного варіанту інвестування та розрахунок коефіцієнту ефективності впровадження обраної стратегії.

При виборі стратегії диверсифікації керівник має врахувати ступені ризику кожного варіанту інвестування для визначення економічного ефекту від впровадження диверсифікаційної стратегії. В.В. Біліченко [10] вважає, що рівняння бюджетної лінії відображає кореляцію між ризиком та дохідністю застосування стратегії (формула (1)):

$$D = d^n \frac{d^r - d^n}{\sigma^r} \sigma \quad (1)$$

де:  $D$  – очікуваний прибуток від впровадження диверсифікаційної стратегії,  $d^n$  – очікувана дохідність без ризику,  $d^r$  – очікувана дохідність стратегії,  $\sigma^r$  – стандартне відхилення очікуваної дохідності,  $\sigma$  – ступінь ризику.

Є.Н. Красносова доводить необхідність оцінки стратегію диверсифікації діяльності підприємства, опираючись на коефіцієнт ефективності впровадження даної стратегії [7]. Якщо коефіцієнт ефективності перевищує або максимально наближений до одиниці, впровадження обраної стратегії диверсифікації є доцільним та рентабельним для бізнесу. При значенні менше одиниці дану диверсифікаційну стратегію варто відхилити (2):

$$K_{\text{эф.}} = \frac{\Delta\P + \Delta\text{ОП}}{\Delta\text{Ф осн.} + \Delta\text{В зм.}} \quad (2)$$

де:  $\Delta\P$  – це приріст прибутку внаслідок випуску нових видів продукції,  $\Delta\text{ОП}$  – приріст фонду оплати праці через розширення виробництва,  $\Delta\text{Ф осн.}$  – збільшення інвестицій в основний виробничий фонд,  $\Delta\text{В зм.}$  – приріст змінних витрат на продукування нових видів товарів внаслідок диверсифікації діяльності підприємства.

Об'єднуючи важливі компоненти вибору диверсифікаційної стратегії, отримуємо повний аналітичний алгоритм впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві (рис. 1).



Рис. 1 Алгоритм впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві

Джерело: власна розробка на підставі [11,10,7]

На етапі «Визначення ресурсного та стратегічного потенціалу компанії» проводиться аналіз актуального стану підприємства, наявних матеріальних, фінансових, трудових, нематеріальних, інформаційних та інших ресурсів та його стратегічного потенціалу. «Аналіз ринку та вибір релевантної ніші з найбільшим потенціалом доходності» вбачає отримання об'єктивних даних щодо реального стану ринку, визначення факторів впливу на його розвиток, кон'юнктуру, масштаби, виділення прямих та непрямих конкурентів, оцінку їх сильних та слабких сторін. Після аналізу ринку менеджер формує перелік найбільш прибуткових товарів або послуг відповідно до смаків та вподобань споживачів. Для розуміння здатності компанії ефективно проникнути в нову нішу або посилити конкурентну позицію в існуючій сфері має бути обрахований обсяг усіх необхідних для цього потужностей. Далі керівник оцінює покриття «необхідного» резервами компанії, та, за необхідності, обраховує величину залучених для реалізації стратегії ресурсів. При цьому, визначають всі фінансові показники, з урахуванням ефекту комплементарності, та величиною залучених інвестицій, якщо такі є. Наступними кроками є розрахунок очікуваного прибутку від впровадження диверсифікаційної стратегії та визначення коефіцієнту ефективності впровадження даної стратегії. В кінці менеджер приймає рішення щодо доцільності застосування обраної стратегії диверсифікації.

Отже, швидка адаптація учасників ринку до мінливого середовища, яку забезпечує диверсифікація, є не просто рекомендованою вимогою до загальної стратегії функціонування компанії, а дійсно необхідністю в сучасних ринкових умовах. Диверсифікацію розглядають як метод адаптації компаній до мінливого ринку і потреб споживачів через проникнення в нові сфери господарювання, поповнення асортименту новими видами товарів та послуг для поліпшення конкурентної позиції, підвищення прибутковості діяльності та мінімізації підприємницьких ризиків. Її застосування потребує значних фінансових ресурсів підприємства, проте може відбуватися і в період розквіту та стабільності, і в кризових ситуаціях як засіб санації, з та без зміни традиційної ніші, за будь-яких ринкових умов та на довгостроковому періоді. Стратегія диверсифікації є



загальнокорпоративною стратегією розвитку компанії в довготривалій перспективі шляхом використання конкурентної переваги над недиверсифікованими бізнесами. Розрізняють диверсифікаційну стратегію входження в нову галузь, диверсифікацію в родинній галузі, в неродинній галузі, стратегію згортання та ліквідації, реструктурування, відновлення та економії, багатонаціональну диверсифікацію. Релевантність обраної підприємством стратегії поетапно визначають за допомогою аналітичного алгоритму. В ході застосування алгоритму фахівці аналізують ресурсний базис підприємства та його стратегічний потенціал, отримують об'єктивні дані щодо реального стану ринку для вибору найбільш привабливої галузі, виділяють профітні товари та послуги, розраховують необхідні потужності та їхнє покриття власними ресурсами та визначають фінансові показники. Крім того, менеджерам обов'язково необхідно розрахувати значення коефіцієнта ефективності впровадження обраної стратегії диверсифікації та вплив ризику на очікуваний прибуток від застосування кожного варіанту стратегії. Як результат, стратегічний відділ обирає найбільш економічно вигідні для продукування види товарів або послуг, які збільшать загальний дохід підприємства й підвищать його конкурентоспроможність.

#### **Список використаних джерел:**

1. Минцберг Г. (2000) Школы стратегий. *Питер*.
2. Ansoff H.Igor (2008) The New Corporate Strategy. *Piter Kom*.
3. Згурська О.М. (2018) Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, (13).
4. Семенова В.А. (2014) Диверсифікація діяльності багатoproфільних компаній: її мотиви, види та форми. *Актуальні проблеми економіки й управління*, (3).
5. Богуславський Є.І. & Черниченко А.О. (2013) Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*, (10).

6. Ковтуненко Ю.В. (2016) Стратегія диверсифікації підприємств в системі стратегічного управління. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти*, (21).
7. Красноносова Е.Н. (2000) Разработка стратегии маркетинга в условиях диверсификации производства: Автореф. дис. канд. экон. наук. *ХДЕУ, Харьков*, 23.
8. Пересадько Г.О. (2008) Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. *Сумський державний університет*.
9. Багорка М.О. & Білоткач І.А. (2009) Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*, (10).
10. Біліченко В.В. (2014) Стратегії розвитку автомобільного транспорту в умовах ринкових відносин. *Вісник ЖДТУ*, (2).
11. Богуславський Є.І. (2012) Алгоритм підготовки проведення диверсифікації на підприємстві. *Ефективна економіка*, (4).

**Декларація**  
**академічної доброчесності**  
**студента/ студентки НаУКМА**

Я Кравченко Аліса Андріївна,  
студентка 4 року навчання факультету Економічних наук,  
спеціальність Менеджмент,  
адреса електронної пошти al.kravcnehnko@ukma.edu.ua

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Забезпечення розвитку підприємства шляхом диверсифікації діяльності на прикладі ТОВ «АЛЬФАГРАДОБУД» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, передбачених пунктами 3.1.1-3.1.6 Положення про академічну доброчесність здобувачів НаУКМА від 07.03.2018 року, зі змістом якого ознайомлений/ ознайомлена;
- підтверджую, що надана мною електронна версія роботи є остаточною і готовою до перевірки;
- згоден/ згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності, у будь-який спосіб, у тому числі порівняння змісту роботи та формування звіту подібності за допомогою електронної системи Unichек.
- даю згоду на архівування моєї роботи в репозитаріях та базах даних університету для порівняння цієї та майбутніх робіт.

13.05.2021  
Дата

  
Підпис

Кравченко А.А.  
Прізвище, ініціали

# СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА



IC 230421-002  
від 23.04.2021

*Кравченко Аліса Андріївна*

взяв(-ла) участь у міжнародній науковій конференції

**СУЧАСНІ ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВ,  
РЕГІОНІВ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**23 КВІТНЯ 2021 РОКУ ♦ ПОЛТАВА, УКРАЇНА**

ВІЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ МЦНД  
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ  
**РАБЕЙ НАСТАСІЯ**



Матеріали учасника конференції опубліковані та знаходяться у відкритому доступі за посиланням:

<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/issue/view/23.04.2021-1>

Організаційний комітет конференції рекомендує на підставі цього сертифікату зарахувати не менше 0,1 кредиту ЄКТС за результатами самоосвіти, як форми професійного навчання, науково-педагогічним та педагогічним працівникам, державним службовцям та іншим фахівцям, що проходять стажування.

Посвідчення УкрІНТЕІ  
№ 207 від 25.02.2021



МІЖНАРОДНИЙ ЦЕНТР НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ