МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський) Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» Спеціальність 051 «Економіка» Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

КОСТЮНІНОЇ ВАЛЕРІЇ ВАЛЕРІЇВНИ

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»

Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних цінностей академічної доброчесності _____ Костюніна В.В.

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____Будяєв М.О.

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф. **І.М. Рєпіна**

Київ 2022

Додаток Б

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський) Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

ПОГОДЖЕНО	**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-професійної програми	Завідувач кафедри
Г.О. Швиданенко	І.М. Рєпіна
_____20___ р.	_____ 20___ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти __Костюніної Валерії Валеріївни_____

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «*Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку бізнесу *»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "__" _____ 20__ р .№ _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується за матеріалами звітності підприємства ТОВ «МОНТАЖБУДЮГ» та наукової літератури з даної проблематики

_____

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	**Теоретико-методичний вибір та обґрунтування стратегії розвитку підприємства**
(назва розділу)	
Розділ 2	**Оцінювання заходів розвитку ТОВ «МОНТАЖБУДЮГ»**
(назва розділу)	
Розділ 3	**Розробка та економічне обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства**
(назва розділу)	

Об'єкт дослідження:	розвиток підприємства
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо вибору, обґрунтування та забезпечення розвитку підприємства у сучасних реаліях функціонування
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка економічного обґрунтування альтернативних стратегій розвитку діяльності ТОВ «МОНТАЖБУДЮГ» на вітчизняному ринку

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 Дослідити теоретичну складову розвитку підприємства, визначити методичні підходи щодо оцінювання ефективності заходів щодо розвитку підприємства, розглянути особливості формування стратегічних альтернатив

У розділі 2 Дослідити напрями діяльності ТОВ «МОНТАЖБУДЮГ», надати характеристику підприємства, провести оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства, розглянути можливі напрямки для розширення діяльності компанії

У розділі 3 Розглянути основні напрямки та тенденції розвитку вітчизняних та Зарубіжних підприємств галузі, розробити комплекс можливих стратегічних альтернатив розвитку, описати необхідні передумови, ризики та прогнозовані результати впровадження альтернатив для ТОВ «МОНТАЖБУДЮГ»

Завдання підготував науковий керівник **М.О. Будяєв**

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 20___ р.

Завдання одержав здобувач **В.В. Костюніна**

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 20___ р.

Додаток В

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 110 сторінок, 32 таблиці, 14 рисунків, список літератури з 35 найменувань, 6 додатків.

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Об'єктом дослідження виступає розвиток підприємства.

Предметом роботи є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо вибору, обґрунтування та забезпечення розвитку підприємства у сучасних реаліях функціонування.

Метою роботи є розробка економічного обґрунтування альтернативних стратегій розвитку діяльності ТОВ «МОНТАЖБУДЮГ» на вітчизняному ринку.

Основними завданнями кваліфікаційної магістерської роботи, що дозволять досягти поставленої мети, є:

- дослідити науково-теоретичний базис понять «розвиток» і «розвиток підприємства» в економічному дискурсі;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності заходів щодо розвитку підприємства;
- розглянути особливості формування стратегічних альтернатив підприємства;
- охарактеризувати загальну діяльність та ринкові умови підприємства ТОВ «МонтажБудЮг»;
- зробити аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «МонтажБудЮг»;
- оцінити ефективність стратегії розвитку ТОВ «МонтажБудЮг»;
- обґрунтувати основні напрями та тенденції розвитку вітчизняних та зарубіжних підприємств;
- розробити стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «МонтажБудЮг» і розглянути доцільність їх реалізації;
- оцінити ризики, передумови та прогнозні результати впровадження стратегічних альтернатив.

За результатами дослідження сформульовані висновки і запропоновані стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «МОНТАЖБУДЮГ».

Одержані результати представляють практичний інтерес та можуть бути використані у діяльності ТОВ «МОНТАЖБУДЮГ».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2021-2022.

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи 2022.

Ключові слова: розвиток, розвиток підприємства, стратегія, стратегічні альтернативи, підприємство.

Додаток Г

Висновок наукового керівника
про рівень виконання кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Бізнес-економіка»
спеціальності 051 «Економіка»

Костюніна Валерія Валеріївна
(прізвище, ініціали)
на тему Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку бізнесу
(назва теми)

1. Актуальність теми: Розвиток підприємства стає невід'ємною частиною підприємницької діяльності та основою для довготривалого функціонування компанії. В таких умовах питання пошуку, апробації та оцінювання стратегічних альтернатив розвитку стає все біль актуальним.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: У роботі автором детально розглянуто теоретичні підходи визначення, структури та методів обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Також необхідно виділити практичний аспект роботи, результати якого розроблені в плідній взаємодії з керівництвом підприємства та будуть імплементовані.

3. Наявність самостійних розробок автора: У роботі є самостійні розробки автора як серед практичних рекомендацій та розроблених проектів, які направлені на підвищення ефективності ТОВ «МОНТАЖБУДЮГ», так і серед теоретичних аспектів, де автор надав рекомендації з покращення концептуального підходу до визначення розвитку підприємства

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Робота має достатню кількість практичних рекомендацій загального та цільового призначення, які розроблені та апробовані на ТОВ «МОНТАЖБУДЮГ» та можуть бути використані іншими підприємствами

5. Наявність недоліків: Серед недоліків необхідно визначити недостатню глибину опрацьованих проектів, що було викликано складністю та комплексністю питання. Також бажано в подальших дослідженнях приділити більше уваги методологічним засадам оцінювання розвитку підприємств.

6. Результати науково-дослідної роботи магістра (із зазначення форм участі і документів про її підтвердження): Результати роботи апробовані та презентовані на у VII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку»

7. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: Робота виконана на високому рівні, може бути рекомендована до захисту перед ЕК

Науковий керівник *к.е.н., доцент, доцент кафедри Бізнес-економіки та підприємництва*

«22» листопада 2022р. _____ Будяєв М.О.
(підпис) (ініціали, прізвище)

Додаток Д

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Костюніна Валерія Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема _ *Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку бізнесу*

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення
Дана тема є актуальною для ТОВ «МОНТАЖБУДЮГ», адже підприємство прагне до розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Якість проведеного
дослідження__*У роботі було проаналізовано первинну документацію, проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.*

Позитивні риси кваліфікаційної роботи
У роботі якісно проведений аналіз стану підприємства, запропоновані доцільні стратегічні альтернативи розвитку підприємства.

Зауваження_*відсутні.*

Практична значимість висновків і рекомендацій
Матеріали проведеного дослідження є основою для подальшого розвитку підприємства, вивчення і впровадження запропонованих альтернатив допоможе підприємству покращити своє позиціонування на ринку.

Місце роботи та посада рецензента **Панкова І.В.**
Науковий ступінь, учене звання (*за наявності*)
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую: **головний бухгалтер**
(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ВИБІР ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 6
1.1 Науково-теоретичний базис поняття «розвиток підприємства» 6
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності заходів щодо розвитку підприємства 14
1.3 Особливості формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства .. 24
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ЗАХОДІВ РОЗВИТКУ ТОВ «МОНТАЖБУДЮГ» .. 32
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «МонтажБудЮг» та ринкових умов функціонування 32
2.2 Фінансово-економічний стан ТОВ «МонтажБудЮг 47
2.3 Оцінювання ефективності стратегії розвитку ТОВ «МонтажБудЮг» 57
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 64
3.1 Основні напрямки та тенденції розвитку вітчизняних та зарубіжних підприємств галузі 64
3.2 Розробка стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «МонтажБудЮг» та їх економічне обґрунтування 75
3.3 Ризики, передумови та прогнозні результати впровадження стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «МонтажБудЮг» 89
ВИСНОВКИ 104
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ 107
ДОДАТКИ 111

ВСТУП

Актуальність даної теми полягає у тому, що функціонування будь-якого суб’єкта підприємницької діяльності неможливе без конкретного плану дій. Створюючи підприємство, мають бути висвітлені такі аспекти, як місія і ціль, зовнішнє і внутрішнє середовище, стратегія та стратегічні альтернативи. Необхідність попереднього аналізу яскраво демонструють події останніх декількох років (абсолютна невизначеність, турбулентність та нестабільність економіки).

Суб’єкти господарювання повинні мати довгострокові плани дій, які дозволять ефективно використовувати всі наявні ресурси та притримуватись існуючого рівня конкуренції, притримуючись та використовуючи нові методи та моделі ведення і організації бізнесу.

Варіація стратегічних альтернатив дозволить суб’єкту господарювання не відступаючи принципів діяльності компанії в непередбачуваних ситуаціях надалі продовжувати свою господарську діяльність. Мінливість зовнішнього середовища, посилення конкуренції, світова пандемія вимагають вміння передбачити можливість виникнення проблемних ситуацій, які негативно вплинуть на роботу і розвиток підприємства.

Заздалегідь спроєктований механізм конкретних стратегічних альтернатив у межах можливих напрямків розвитку, дозволить уникнути збитків за допомогою наявних ресурсів і можливостей їх нарощення. Адже, сучасні реалії бізнесу такі, що підприємство має бути гнучким до змін на ринку. Не враховуючи очевидність розвитку та покращення рівня інноваційної складової підприємства, розгляд стратегій і їх альтернатив є запорукою успішного розвитку бізнесу, даний аспект висвітлений фрагментарно, напрямки діяльності різняться особливостями діяльності, те, що актуальне для однієї галузі, не підходить для інших, це і є каталізатором актуальності даної теми.

Питання стратегії та стратегічних альтернатив стали для багатьох дослідників та науковців об’єктом дискусій. Зокрема, дане питання висвітлено в працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців Ансофф І., Мінцберг Г., Хамель Г., Виханський О., Градова О., Гриньова В., Портер М., Пушкар О., Стрікленд А., Томпсон А., Забродський В., Ігнатьєва І., Шершньова З., Мізюк Б., Мартиненко В., Мазарак А., Мельник Л.., Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М., Будяєв М.О., Востряков О.В. Гребешкова О.М..

Вивчення і аналіз вже існуючих думок та розробок надають можливість визначити, що як і в інших поняттях економічної теорії немає єдиного вірного тлумачення даного питання, як і підходу до розгляду, також простежуються зміни в розгляді підходів разом із еволюцією питання підприємництва. Сучасні умови функціонування організацій в конкурентному середовищі висувають необхідність розгляду стратегії та стратегічних альтернатив для досягнення безперервного й ефективного розвитку та здатності змінюватись задля досягнення економічного розвитку. Дані питання зумовили вибір теми дослідження, мети і завдання.

Об’єктом дослідження є розвиток підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо вибору, обґрунтування та забезпечення розвитку підприємства у сучасних реаліях функціонування.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка економічного обґрунтування альтернативних стратегій розвитку діяльності ТОВ «МонтажБудЮг» на вітчизняному ринку..

Завдання:

– дослідити науково-теоретичний базис понять «розвиток» і«розвиток підприємства» в економічному дискурсі;

– проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності заходів щодо розвитку підприємства;

– розглянути особливості формування стратегічних альтернатив підприємства;

– охарактеризувати загальну діяльність та ринкові умови підприємства ТОВ «МонтажБудЮг»;

– зробити аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «МонтажБудЮг»;

– оцінити ефективність стратегії розвитку ТОВ «МонтажБудЮг»;

– обґрунтувати основні напрями та тенденції розвитку вітчизняних та зарубіжних підприємств;

– розробити стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «МонтажБудЮг» і розглянути доцільність їх реалізації;

– оцінити ризики, передумови та прогнозні результати впровадження стратегічних альтернатив.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ВИБІР ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Науково-теоретичний базис поняття «розвиток підприємства»

Сучасне підприємство кожного дня у своїй виробничій діяльності стикається з певними проблемами, загрозами та ризиками. А світова та національна криза продукують умови господарювання. Посилення конкуренції, процеси інтеграції, зміна поведінки споживача та загального соціально-економічного середовища спонукають підприємства до постійного розвитку. Тому, в даній роботі ми більш детально розглянемо базис понять «розвиток» і «розвиток підприємства».

Як і в більшості економічних понять, немає єдиного трактування до визначення сутності питання розвитку. Дефініція «розвитку» розглядається з багатьох аспектів, як наслідок, отримуємо величезну кількість тлумачень даного явища.

У первісному вигляді, поняття «розвиток» було сформовано ще за часів античних філософів, і розглядалося в працях Анаксімандра, Емпедокла та Демокріта. Які визначали «розвиток», як зміну частини мирського буття. Аристотель же запропонував іншу концепцію, розглядати «розвиток» як принцип, у якому сутність явища є елементом, який є невід’ємною частиною цілісної системи.[27, с.76]

Більш детально поглиблюючись у поняття «розвиток», спостерігаємо, що з появою і удосконаленням теологічного світогляду з’явилось явище ототожнення понять, які близькі до категорії розвитку, але не є тотожними. Науковці середніх

віків використовували поняття «розвитку» паралельно з іншими термінами, як генезис, еволюція та іншими, представленими у роботі, а іноді просто їх заміняли.

Експлікація – є проявом частини даності; генезис визначається як процес формування, еволюція розглядається як безперервні кількісні зміни, що з часом переходять у якісні; еманація – це розповсюдження, а діахронія вбачає послідовність розвитку явищ. [28, с.77]

Розглянувши кожну дефініцію окремо, робимо висновок, що всі перераховані поняття були ототожненні з поняттям стратегії не дарма, проте ні один з перерахованих термінів не описує поняття розвитку повноцінно та всебічно, а є лише складовими багатоаспектного явища.

У сучасних дослідження економічна складова категорії «розвиток» докладно розглянута у роботах як вітчизняних, так і закордонних науковців. Так, Мочерний С. розглядає розвиток як зміни, незворотного і закономірного характеру на яких базується виробництво. Благодєтєлєва-Вовк С.Л. дотримується думки, що розвиток слід розглядати як процес та власне результат діяльності команди, компанії або народу як єдиного цілого, яке наслідує ідею покращення існування. [26, с.36]

З точки зору Афанасьєва Н.В., Рогожина В.Д., Рудика В.І., розвиток є процесом, який ґрунтується на науково-технічних досягненнях людства, що дозволяє покращувати рівень виробничих сил і задовольняти потреби в товарах високої якості. Також вони виділяють три напрями економічного розвитку:

- кількісний, за якого збільшуються обсяги використовуваних джерел та ресурсів;
- структурний, за якого змінюється склад елементів, що провокує зміну комбінацій;
- якісний, за якого відбуваються зрушення в споживчих характеристиках корисності.

Торадо М.П. також підтримує думку, що розвиток це процес, який зумовлює реорганізацію та переорієнтацію економічно-соціальної системи.

Дослідження поняття «розвитку» включає низку підходів до визначення, види та форми. Окрім класичних та загальноприйнятих видів, з часом відокремлюються специфічні підходи до трактування даного поняття.

З часом, дане поняття набуває конкретизації, особливо в судженнях німецької класичної філософії. Вони притримувались думки, що в понятті «розвитку» мають враховуватись аспекти:

- якісного переходу станів;
- якісної зміни структури;
- становлення нового об’єкта.

Пащенко О.П. пропонує розглядати дане питання з декількох сторін, з одного боку, як тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого – як складову систему підприємства, що об’єднує інноваційні процеси, які призводять до змін якісного і кількісного характеру функціональних галузей

Богатирьов І.А. притримується думки, що розвиток – це певний набір змін різної економічної природи, які перебігають в процес реорганізації та переорієнтації всієї економічної і соціальної системи.

Моргунов Є.Г. наголошує на складності і багатогранності економічної категорії, наділяючи її здатністю до зміни власної структури, складу елементів і функцій загалом з одного боку, а з іншого – розглядаючи як процес.

Мельник Л.Г. розглядає розвиток як результат синергетичного ефекту проявів безповоротності, спрямованості і закономірності. У роботі О.В. Раєвнєвої визначено взаємозв'язок між цими властивостями. Проте Ю.С. Погорєлова, вказує на непостійність процесу розвитку, і не вважає його закономірним. Підкріплюючи дану ідею такими станами підприємства як банкрутство, деградація, застій і т.д.

Розглянувши достатньо велику кількість підходів, ідей та думок, дійшли до висновку, що розвиток соціально-економічної структури відбувається лише в одному випадку, коли система генерує такі умови, за яких відбувається розвиток усіх її складових. А сам розвиток – є багатоаспектним процесом, що передбачає зміни в усіх структурних складових впливу, вбачаючи реорганізацію у внутрішніх та зовнішніх процесах підприємства.

Стосовно дефініції поняття «розвиток підприємства», даний термін займає окреме місце в економічній науці, і налічує значну кількість підходів до тлумачення сутності. Підходи до трактування розвитку підприємства узагальнюємо та систематизуємо таким чином (рис. 1.1).

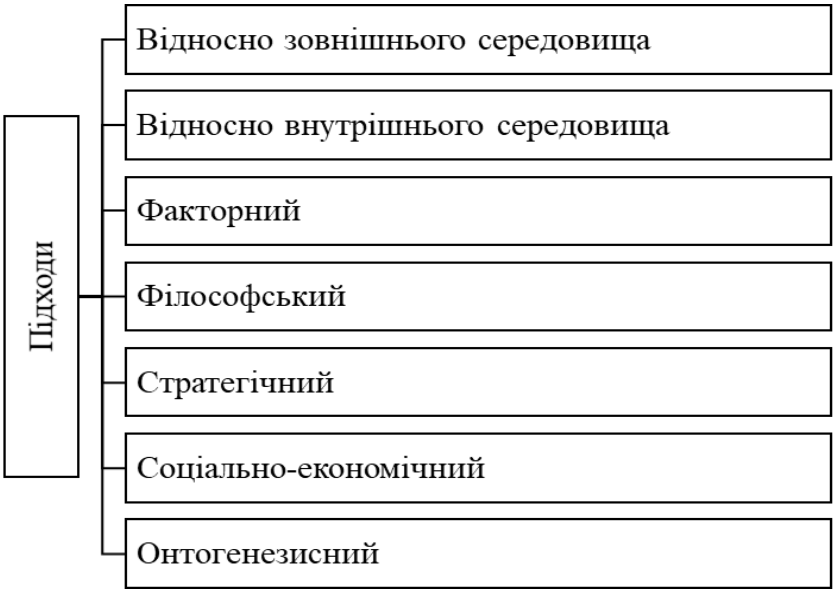

Рисунок 1.1 – Підходи до визначення сутності поняття «розвиток підприємства»[11, с. 126]

Розглянувши різні підходи, дійшли до висновку, що більшість існуючих тлумачень поняття «розвиток підприємства» концентрують свою увагу на змінах або процесах, що призводить до модифікації якісного стану підприємства. Розглянемо декілька дефініцій даного питання.

Цопа Н.В. акцентує увагу на зміні стану підприємства, з власними заощадженнями і прогресуючим зростанням вищим за поріг безпеки. [28, с. 76] Дунда С.П. притримується іншої думки, і визначає його як сукупність спрямованих змін, внаслідок протиріч у внутрішньому середовищі та опосередкованого впливу і самого зовнішнього середовища.

Прийма Л.Р. та Кулиняк І.Я. розглядають розвиток підприємства у двох протилежних розуміннях, так у вузькому розумінні розглядають як стан чи результат зміни діяльності підприємства, за яких підприємство виходить на абсолютно новий рівень. У широкому розумінні, характеризується як процес безперервних та послідовних змін стану підприємства.

Матіщак Ю.І. розглядає розвиток підприємства як незворотні кількісні та якісні зміни, які виникають під впливом певних чинників та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді.

Кифяк В. характеризує розвиток підприємств як динамічну систему взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які задають напрямок кількісних і якісних змін, спрямованих на підвищення функціональності підприємства. Талавир О.М. описує розвиток підприємства як процес змін кількісного і якісного характеру, шляхом підвищення результативності за рахунок ефективного використання ресурсів». [11, с. 125]

Деякі дослідники у тлумаченні сутності «розвиток підприємства» включають критерій адаптивності – підвищення гнучкості та адаптації до змін в навколишньому середовищі. Так, Погорєлов Ю.С. наголошує на довготривалості процесів змін у діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу.[34, с.71]

Дослідження різних підходів до визначення понять «розвиток» і «розвиток підприємства» дозволило виокремити власне бачення даного поняття, а саме в даній роботі розвиток підприємства розглядатиметься як сукупність змін, що відбуваються на підприємстві та обумовлюють процес його переходу у більш новий та більш якісний стан шляхом різних форм взаємодії з елементами внутрішнього та зовнішнього середовищ, спрямованих на підвищення життєдіяльності підприємства.

Стосовно типів розвитку, деякі науковці притримуються думки, що існує два основних типи розвитку (інтенсивний та екстенсивний). Проте інші вважають доцільним доповнити класичний перелік інноваційним типом розвитку, враховуючи реалії сьогодення. У даній роботі ми притримуємось позиції врахування інноваційного типу розвитку.

Варто зазначити, що існують синонімічні назви до визначення даних понять, а саме інтенсивний тип розвитку ще називають інвестиційним, а

екстенсивний – сировинним. Дане явище є закономірним, і вказує на підґрунтя джерел їх формування, які були описані ще М. Портером.

Для екстенсивного типу розвитку характерне досягнення зростання за рахунок вже існуючих видів діяльності, тобто він передбачає збільшення обсягів виробництва та збуту, зростання чисельності робітників та об’ємів необхідної сировини, паливних та інших ресурсів, збереження наявного рівня технологічного розвитку. [19, с.47]

Основним недоліком даного підходу є застій у техніко-економічному прогресі підприємства, розвиток відбувається за рахунок масштабування діяльності. Перевагою ж є невеликі об’єми інвестицій та мінімальні ризики при впровадженні.

Інтенсивний тип розвитку характеризується застосуванням найбільш ефективних елементів техніко-економічного, суспільного та організаційно-економічного розвитку. Що у свою чергу провокує підвищення продуктивності та результативності системи. Основою даного типу є застосування чинників, що сприяють вирішенню соціально-економічних завдань.

Відмінність інтенсивного від екстенсивного типу розвитку стала основою багатьох дискусій, так, І. Єпіфанова наполягає на тому, що вона полягає у якісних змінах в розвитку продуктивних сил та факторів виробництва, відновленні основних фондів, підвищенні рівня кваліфікації персоналу та ефективності виробничої діяльності за рахунок поліпшення організації. Даний тип передбачає впровадження останніх науково-технічних досягнень.

При екстенсивному типі розвитку рівень продуктивності та ефективності використання наявних ресурсів і праці залишається незмінним, тобто змінюються суто кількісні фактори, то інтенсивний тип передбачає якісні зміни, зменшуються об’єми використання живої праці. Перехід на цей тип розвитку відбувається через перенасичення ринку, вичерпання дефіцитних ресурсів, зростання конкуренції товаровиробників, можливості та бажання керівництва ефективно використовувати наявні потужності. За умов обмеженості ресурсів, фактори інтенсивного розвитку стають значно пріоритетними факторів екстенсивного.

До інтенсивних факторів відносимо:

- оновлення парку техніки та технологій;
- підвищення рівня кваліфікації робітників;
- ефективність використання основних та обігових коштів;
- підвищення рівня виробничої діяльності через покращення організації підприємства. [19, с.48]

Андрійчук В. наголошує, що в сучасних умовах процес формування інтенсивного типу розвитку можливий лише у тому випадку, коли суб'єкти господарювання можуть швидко адаптуватися та впровадити новітні досягнення науки й техніки. В сучасних реаліях, інтенсивний тип розвитку можуть лише ті суб'єкти, які розуміють тісну взаємодію зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Саме тому, у економічній теорії існують спостереження про пов'язаність інноваційного і інтенсивного типу розвитку підприємства. Касьяненко В. як раз наголошує на близькості характеристик, на його думку, базисом інноваційного типу розвитку мають стати фактори інтенсивного зростання.

Інноваційний тип розвитку, за напрацюваннями В. Касьяненко, основується на прогресивних змінах, які постійно виникають навіть при умові обмеженості ресурсів та факторів виробництва, що беззаперечно впливає на розвиток економіки в цілому та рівень НТП. За даного типу розвитку спостерігається постійне оновлення асортименту продукції та технологій виробництва, що прискорює процес вдосконалення системи управління виробництвом і збутом.

О. Романчук характеризує інноваційний тип розвитку використанням нових прогресивних технологій та організацій, управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності, переходом до випуску високотехнологічної продукції. Інноваційний розвиток характеризується не лише додатковими витрати, а й якісними та структурними удосконаленнями. О. Величко, в своїй науковій роботі, ідентифікує «інноваційний» тип розвитку» як спосіб економічного зростання, що основується на постійних нововведеннях, які спрямовані на поліпшення діяльності господарської системи, необхідних для створення інноваційних товарів

і формування якісних конкурентних переваг, побудованих за логікою НТП, враховуючи цілі та завдання розвитку системи.

В. Геєць, зазначає, що інноваційний тип розвитку передбачає абсолютно новий підхід до економіки, в якій джерелом зростання є не лише наукові знання, а й повсякденні, при яких домінуючим факторами розвитку стають процеси накопичення й використання знань. Л. Федулова наголошує на тому, що розвиток інноваційного типу пов'язаний з домінуванням інновацій; зі зниженням матеріалоємності продукції завдяки запровадженню інновацій; з досягненням технологічної конкурентоспроможності. [19, с.48]

Більшість науковців спонукає до думки, що саме інноваційним тип розвитку допоможе підвищити конкурентоспроможність підприємств у проекції окремих галузей, та економіки в цілому. Як приклад, Величко О. у наукових працях обґрунтовує необхідність переорієнтації економіки країни саме на інноваційній основі, підкреслюючи аспекти обмеженості ресурсів, підвищення рівня конкуренції та економічною нестабільністю. Для більш комплексного аналізу була розроблена порівняльна характеристика типів розвитку на основі розглянутих досліджень, результати відображені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика типів розвитку підприємства

Характеристика	Екстенсивний	Інтенсивний	Інноваційний
Джерела розвитку	виробничі	інвестиційні	інноваційні
Характер змін	кількісні	якісні	якісні і структурні
Базис для зростання	масштабування вже існуючих факторів	підвищення за рахунок інтенсифікації	інноваційний прорив
Відношення до навколишнього середовища	користувальне	ощадливе	відновлювальне
Матеріаломісткість	висока	середня	низька
Наукоємність	низька	середня	висока
Наслідки домінування	технічна рецесія	відносне зниження конкуренто-спроможності	нова стадія розвитку, підвищення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі [19, с.49]

Як видно з табл. 1.1, усі типи розвитку відрізняються за абсолютно відрізняються між собою, не збігаючись у жодному питанні, порівняльний аналіз допоміг визначити який тип розвитку є доцільним при певних рівнях конкурентоспроможності, обмеженості ресурсів, застосування технологій, стабільності середовища та орієнтацією на результати.

Отже, проаналізувавши розглянуті дослідження, ми дійшли до висновку, що структура економічного розвитку генерується при умові розвитку всіх її складових, особливу увагу приділяючи кожному з елементів економічної системи (ринку праці, галузі, капіталу, розвитку інноваційних та інвестиційних процесів).

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності заходів щодо розвитку підприємства

Як відомо, немає єдиного підходу до визначення ефективності заходів, які впроваджуватимуться на підприємстві для покращення його розвитку. Тому, варто розглянути різні методичні підходи, враховуючи специфіку галузі досліджуваного підприємства, до обрання розрахунку ефективності проєкту. Під час розроблення методичного інструментарію оцінки ефективності проєктів необхідно врахувати ряд чинників:

- існування суперечливих інтересів у безпосередніх та опосередкованих учасників проєкту;
- наявність комплексу різноманітних наслідків, що наступають у результаті реалізації проєкту;
- здійснення інвестування в будь-який проект в умовах різноманітних ризиків;
- розроблення і реалізація інвестиційних проектів в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища.[10, с. 396]

Суть методів полягає в тому, що для кожного підприємства є власний спосіб досягнення встановленого результату, розгляд методологій допоможе виокремити вірний шлях до розрахунку ефективності проєкту. Як показують дослідження, розвиток підприємства відбувається за умови націлення стратегії підприємства на активне використання його внутрішнього потенціалу для якісної зміни зовнішнього середовища, що можливе лише при застосування радикальних стратегічних змін.

Загалом, радикальні стратегії розділять на такі групи: реактивні, тобто стратегія часткових перетворень фрагментарного характеру і проактивні стратегії, які характеризуються підвищенням темпів розвитку. Саме проактивні стратегії вбачають переорієнтацію підприємства, тобто зміну напрямків та векторів діяльності і вбачають трансформацію в більш якісний стан вже існуючих напрямків діяльності. Тому, важливим є розгляд проєктів, які покращуватимуть рівень розвитку підприємства за рахунок розширення, трансформування та відновлення його стратегічних позицій на ринку.

Один із підходів вбачає розгляд проєкту під час його життєвого циклу, розпочинаючи з передінвестиційної стадії, до припинення. Даний підхід характеризується оцінкою динамічних показників, які описують розвиток в змінних ринкових умовах. Дана методологія дозволяє істотно підвищити рівень достовірного оцінок ефективності проєкту протягом його життєвого циклу. Вона дозволяє врахувати:

- можливі зміни рівня попиту на свою продукцію і тому динаміку обсягів виробництва;
- очікувані коливання цін як на вироблену продукцію, так і на споживані ресурси;
- імовірні зміни в технічному рівні виробництва та продукції, що випускається;
- рівень доступності фінансових джерел для покриття потреб проєкту в інвестиціях на кожному етапі реалізації проєкту.

Другий підхід полягає у врахуванні різних учасників проекту. Раніше, в умовах державного монополізму, держава була єдиним власником ресурсів, засобів і результатів виробництва. Тому проблеми врахування інтересів учасників будь-якого проєкту не мали такого впливу як зараз. Домінуюче положення серед джерел інвестицій для реалізації проєктів займало бюджетне фінансування, так як ринку капіталу (як ми звикли бачити зараз) не існувало, а банківське кредитування було вкрай обмеженим.

Капітальні інвестиції для реалізації проектів виділялися державою у вигляді коштів на безповоротній і безоплатній основі, проте повернення підприємствами коштів державі не відбувалося, а показник терміну окупності і показник абсолютної економічної ефективності застосовувався лише для ухвалення рішення про реалізацію інвестиційних проектів і їх фінансування.

Процеси трансформації економіки супроводжувались виникненням нових форм власності, чим зумовили формування «нових» суб'єктів господарювання: виробників, споживачів, підприємців, власників, інвесторів, комерційних банків і т.д. Тому реалізація будь-якого проєкту в наш час є всіх вище перерахованих суб'єктів господарювання. Дані інтереси можуть як і збігатись, так і суперечити один одному, що підкреслює необхідність знаходження компромісу під час формування проекту таких ключових параметрів і показників, які оцінюють його ефективність.

Яскраво виражена суперечність поглядів при розгляді комбінації «власник-підприємець». У даному випадку, власник зацікавлений в отриманні максимального профіту, зазвичай в довгостроковій перспективі, збільшення вартості активів, підвищення рівня пізнаваності та іміджу фірми.

Розглядаючи комбінацію «виробник-споживач», отримуємо абсолютно протилежні результати, якщо виробник налаштований на зростання цін на власну продукцію, покупець зацікавлений у зниженні ціни. Кожний з учасників зацікавлений в реалізації того проєкту, що задовольнить їх бажання та пріоритети.

У даному підході також розглядається екологічних аспект, відомо, що основним з можливих наслідків провадження будь-якого проєкту є екологічні

зміни, позитивного або негативного характеру. А в реальній практиці розроблення, обґрунтування та ухвалення рішення про реалізацію практично будь-якого проекту проводиться розрахунок тільки комерційної його ефективності (під час здійснення врахування екологічних наслідків), а отже, розрахунок суспільних інтересів ігнорується, то це призводить до отримання недостовірних оцінок ефективності проєктів і ухвалення не завжди обґрунтованих і виправданих рішень щодо їх реалізації. [10, с. 397]

Третя методика враховує вплив невизначеності і ризиків, що супроводжують реалізацію проекту. Цей принцип дуже тісно пов’язаний з життєвим циклом, оскільки тривалість періоду розрахунку параметрів проєкту і необхідності врахування динамічних змін припускають використання прогнозних оцінок.

Очевидно, що різні характеристики проектів можуть прогнозуватися з різним ступенем точності, що об’єктивно зумовлює певний ступінь ризику реалізації проекту. Величина ризику прямо пропорційна масштабам проекту або заходам та тривалості періоду його здійснення. Слід підкреслити, що загальний ризик нездійсненності проекту пов’язаний із тим, що процес його реалізації протікає під дією більшої кількості різних факторів, із кожним із яких пов’язане виникнення специфічного виду ризику.

Залишивши за межами цього дослідження розгляд існуючих видів ризиків, а також можливих способів їх зниження або запобігання, зазначимо, що під час оцінки ефективності інвестицій загальний ступінь ризику нездійсненності проекту може враховуватися, наприклад, шляхом пропорційного збільшення ставки дисконтування та ін. Природно, що в умовах планової економіки, коли протягом досить тривалого періоду (10–20 років) діяли державно єдині стабільні ціни на продукцію і ресурси, обсяги виробництва за проектом установлювалися державою, яка виділяла капітальні вкладення на його реалізацію, фактор ризику, під яким найчастіше могли розглядатися лише форсмажорні обставини (ризик стихійних лих, війн і т.д.), не враховувався. Під час оцінки ефективності інвестиційного проекту обов’язково повинен ураховуватися фактор ризику, який

має вигляд можливого зменшення віддачі від вкладеного капіталу (порівняно з очікуваною величиною). Із метою виявлення і зниження ризику вкладень робиться аналіз стійкості інвестиційного проекту за його параметрами та зовнішніми факторами.

Четвертий метод полягає в позитивності й досягненні максимального ефекту. Тобто, ефект реалізації проекту, що його породжує має бути позитивним; під час порівняння альтернативних варіантів проєктів перевага надається проєкту з найбільшим значенням ефекту. Критерієм, що виражає суму отриманого від реалізації проєкту ефекту, виступає чистий дисконтований дохід.

Відповідно до рекомендацій, проєкт вважається ефективним, якщо NPV> 0. При порівнянні декількох проєктів оцінка також здійснюється за даним критерієм, однак найбільш ефективним визначається той проєкт, котрий показує максимальне значення. Також в даний метод включає розгляд таких показників як індекс прибутковості, внутрішня норма доходності та термін окупності. Однак, при розгляді даних показників можлива ситуація, що перераховані критерії суперечать один одному. [10, с. 397]

П’ятий метод базується на обліку фактору часу. Він розглядає будь-який проєкт як інвестицію, розподілену у часі, з певними витратами і прибутками. Завдяки тому, що в економіці водночас існує багато можливостей, ціна витрат і прибутку залежить від моменту часу, на який вони припадають.

Якісна оцінка ефективності проєктів можлива лише при правильному співставленні ціни цих витрат і прибутку за часом. При цьому з позиції року, що передує початку реалізації проекту, усі майбутні грошові надходження є менш цінними. Це знецінення майбутніх потоків визначається приведенням різночасових (що належать до різних років реалізації проекту) результатів і витрат до початкового моменту часу.

Основним економічним нормативом, що використовується під час дисконтування, є норма дисконту (е). Фактор часу в фінансово-економічних розрахунках вираховується за допомогою коефіцієнта дисконтування (a_t), що визначається за формулою (1.1):

$$a_t = \frac{1}{(1+e)^{t_n - t_0}},$$

(1.1)

де е – норма дисконту або ставка дисконтування; t_n *- кінець n-го кроку;* t_o *- момент приведення;* n *- порядковий номер року, результати і витрати якого приводяться до року приведення, тобто дисконтуються.*

Проте, найчастіше моментом приведення слугує початок відліку часу, який дорівнює 0, і формула (1.2) матиме такий вигляд:

$$a_t = \frac{1}{(1+e)^{t_n}},$$

(1.2)

А сам фактор часу знаходиться за формулою (1.3):

$$B = \frac{1}{(1+e)^{t}},$$

(1.3)

Сутність його полягала у необхідності приведення вкладень різних років до одного моменту часу. Виходячи з цього, коефіцієнт е називався нормативним коефіцієнтом приведення, значення якого задавалося власником капітальних вкладень.

Шоста методика враховує істотні наслідки реалізації проєкту. Під час розгляду проєкту мають бути враховані основні економічні наслідки його реалізацій, паралельно з ними не менш важливими є неекономічні, такі як зовнішні ефекти, суспільні блага, екологічні та соціальні чинники. У випадку з економічними наслідками, вони вимірюються кількісно, в інших випадках можлива експертна оцінка. [10, с. 398]

Однак, даний підхід призводить до того, що практично всі проєкти, спрямовані на природоохоронну діяльність виявляються фінансово менш

привабливішими, а проєкти, спрямовані на збільшення використання природно-ресурсного потенціалу є більш ефективними за даними характеристиками.

Отже, розглянувши дані методики, можна встановити такі закономірності:

- важливим кроком є удосконалення вже існуючих методів за рахунок міжнародного досвіду;
- адаптація до потреб та інтересів зацікавленої сторони;
- необхідність оцінки не лише економічної, а й соціальної, суспільної та екологічної ефективності.

У даній роботі ефективність проєктів розглядатиметься як комбінація основних показників оцінки ефективності проєкту. Для розгляду економічної складової використовувати такі показники:

Чистий дисконтований дохід (NPV), розраховується за формулою (1.4). Дає змогу отримати абсолютну величину ефекту від реалізації проєкту і розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{i=0}^{t=T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{i=0}^{t=T} \frac{C_{0t}}{(1+r)^t}, \tag{1.4}$$

де CF_t – грошовий потік у році t;r – відсоткова ставка доходності; t – порядковий номер року від початку реалізації проєкту.

Основна мета даного показника полягає у тому, щоб знайти співвідношення інвестиційних витрат і можливих майбутніх доходів, скоригованих часом. У разі отримання негативного значення показника вказує про недоцільність застосування певного проєкту, ресурси краще інвестувати в інші напрямки діяльності.

Внутрішня норма дохідності (IRR), розраховується за формулою (1.5). Показує верхню межу припустимого рівня дисконтної ставки, перевищення якої робить проект збитковим.

$$IRR = i_1 + \frac{NPVi_1 * (i_2 - i_1)}{NPVi_1 - NPVi_2},$$

(1.5)

де i_1 – це ставка, при якій NPV>0;NPV_1 – чистий дисконтований дохід за ставки i_1; i_2 – це ставка, при якій NPV < 0; NPV_2 – чистий дисконтований дохід за ставки i_2.

Даний показник показує у разі використання позикового капіталу межу допустимого рівня банківської процентної ставки, перевищення рівня якого робить проєкт збитковим. Чим більше рівень даного показника, тим ефективнішим є проект.

Визначення IRR проекту показує ефективність проєкту за визначеного рівня дисконту (i). IRR визначається для інвестора, аби порівняти прогнозовану доходність від проєкту з очікуваною нормою дохідності. При перевищенні рівня показника з очікуваним, інвестор приймає рішення стосовно розгляду даного проєкту. Дисконтований період окупності (DPP), показує час, після якого проєкт перестає бути збитковим і розпочинає генерувати прибуток. Індекс рентабельності (PI), характеризує рівень віддачі вкладеного капіталу. Дає змогу отримати відносну величину ефекту від реалізації проєкту.

Вибір показників для розрахунку та методичних прийомів залежить від інтересів зацікавлених осіб. Так, в контексті аналітичного обґрунтування вибору проєкту при використанні різних методів оцінювання його ефективності інвестор отримає таку інформацію:

- при розрахунку показника NPV отримає прогнозовану суму грошового потоку яку генеруватиме підприємство;
- при врахуванні інтегральної поточної вартості отримає дані про прогнозований приріст грошових потоків;
- при розрахунку показника внутрішньої норми прибутковості, за якою інвестор отримає інформацію про прибуток на одиницю інвестованих коштів..

На основі даних кількісних показників можемо сформувати якісну модель оцінювання ефективності проєктів. Так, за аналогією до матриці Бостонської консалтингової групи можна виділити два показники, на основі яких будуть прийматись рішення стосовно оцінки даних проєктів і подальше їх відображення

у вигляді матриці. Дана інтерпретація буде достатньо зрозумілою та легкою в побудові, використовуючи основні показники ефективності.

Так, матриця розділятиметься на чотири сегменти: «Собаки», «Дійні корови», «Важкі діти» та «Зірки». Розглядатимемо матрицю на основі значення чистої приведеної вартості та індексу рентабельності. Перевага буде за проєктом, який потрапить "зірки". За яким NPV>1 та PI>1 у порівнянні з середнім значенням альтернативних проєктів, вибраних для аналізу.

У випадку, коли проєкти не потрапляють у сегмент «Зірки», перевага надається сегменту "Дійні корови" та "Важкі діти". Вибір проєкту між даними альтернативними сегментами обиратиметься з проекцією на стратегічні цілі підприємства та їх фінансових можливостей. Так, при достатніх обсягах фінансових ресурсів перевага може бути надана проєкту, що генерує більший приріст грошових коштів в майбутньому.

Сегмент «Дійні корови», характеризується такими значеннями складових, NPV>1, NPV якого більше за середнє значення по проєктам показника і менше середнього значення показника PI, тобто PI<1.

При орієнтації підприємства на максимальну віддачу від проєкту, в умовах обмежених ресурсів, перевага надається проєкту, який потрапив в сегмент "Важкі діти", що характеризується більшою рентабельністю і при менш масштабних інвестиціях. Для такого сегменту матриці характерні такі співвідношення значень показників: меншу ніж середнє значення по групі проектів показника NPV (NPV<1), при PI>1, величина прогнозованого прибутку буде меншою відносно інших альтернативних варіантів.

Найменш ефективними вважаються проєкти, які потрапили в сегмент «Собаки», для якого характерні значення показників нижчі за їх середнє значення по групі, тобто NPV<1 і PI<1. Проєкти, потрапивши в цей сегмент з точки зору отримання прибутку в розглядуваному періоді розглядаються як неефективні, і можуть бути прийняті лише в тому випадку, коли несуть соціальні, технологічні, економічні або інші види покращень. Або вирішують певні стратегічні цілі та завдання ,пов’язані з розширенням географічної діяльності, відкриття нових

ринків, завоювання певних сегментів або підвищення конкурентоспроможності, іміджу компанії. Кожний з представлених проєктів також має бути розглянутий в соціологічному, екологічному та технологічному аспектах ефективності.

Важливим етапом у оцінці ефективності діяльності підприємства є оцінка результативності інноваційної діяльності, так виділяють основні підходи:

- прирістний;
- цільовий;
- вихід-вхід;
- балово-інтегральний.

Кожний з підходів відрізняється своєю специфічністю. Так, цільовий підхід передбачає оцінку результативності інноваційної діяльності при досягненні певної чітко встановленої мети.

Даний підхід характеризується рядом показників: наукоємністю, оновленістю продукції, оновленістю технологій, запасів матеріалів та комплектуючих, показником інновацій та терміном окупності продукції.

За підходом вихід-вхід, результативність оцінюється співвідношенням отриманого ефекту на виході та можливостями при вході в галузь. Підхід вихід-вхід характеризується такими показниками:

- показник результативності стадії впровадження НДДКР;
- показником результативності стадії впровадження інновацій;
- коефіцієнтом результативності інноваційної діяльності;
- результативністю діяльності підприємств.

За прирістним підходом результативність діяльності оцінюється як приріст певних встановлених оціночних параметрів. Однак, балово-інтегральний показник розраховується за загальною сукупністю балів, які були визначені критеріями оцінки. Для застосування даного підходу необхідно розробити систему оціночних показників, встановити правила переводу значень показників в бальну оцінку і за наданими результати розрахувати загальну суму балів.

У даній роботі для оцінки розвитку підприємства розраховуватиметься інтегральний показник за певними критеріями діяльності підприємства, які будуть

виділені в розділі 2. Також експертним методом будуть виділені вагові коефіцієнти оцінки показників з еталонними значеннями. Визначення рівня стратегічного розвитку відбуватиметься за межами ,які встановлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Шкала оцінювання стратегії розвитку підприємства за інтегральним показником

Стратегія розвитку підприємства	Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства
Захисна стратегія	0-0,4
Пасивно-наступальна стратегія	0,41-0,74
Стратегія ринкової ніші	0,75-0,84
Активно-наступальна стратегія	0,85-1,0

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Отже, розглянувши методичний інструментарій до оцінювання заходів щодо ефективності заходів щодо розвитку виділяємо різнорідність підходів до оцінювання. Проте, виділяємо один з методів, який включає у собі інтегральну показник розвитку підприємства, бальну оцінку та встановлення експертним методом вагових коефіцієнтів важливості кожної групи показників при його формуванні.

Також виділяємо необхідність оцінювання ефективності проєктів та аналізу їх впливу на розвиток підприємства в цілому. Зважаючи на доцільність їх впровадження за умови подальшого розвитку підприємницької діяльності, формуванні нових напрямків, трансформацію та переорієнтацію.

1.3 Особливості формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Формування стратегії – це один з ключових етапів процесу стратегічного управління. А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд визначають формулювання стратегій як «...процес, у ході якого керівники встановлюють місію, формують

систему цілей, вибирають стратегії, а також визначають усі складові компоненти процесу стратегічного управління».

Стосовно поняття стратегічної альтернативи, варіативність кількості думок відносно терміну стратегія знижується, проте більшість науковців розглядаючи тлумачення даного питання дотримуються приблизно однакової точки зору.

На думку Забазнової Т.А., поняття стратегічної альтернативи тлумачиться як засіб досягнення цілей, вирішення проблем або реалізація можливостей, займає важливу роль не лише в стратегічному менеджменті, а в управлінні всіма процесами підприємства.

Стосовно Кузнєцова В.С., вчений притримується зовсім іншої точки зору, і сприймає стратегічну альтернативу не як засіб, а розглядає створення цілого портфелю альтернативних засобів при умові досягнення цілей різними шляхами, не прирівнюючи до портфелю бізнес-одиниць компанії.

Федулова Л. І. вбачає в стратегічних альтернативах напрямки дій у межах базової стратегії організації. Ансофф Ігор більше вказує на властивості, які мають бути притаманними стратегічним альтернативам, вони мають бути гнучкими і при різних комбінаціях повинні закривати встановлені підприємством цілі. [2]

Мінцберг, Альстренд та Лемпел наголошують на можливих помилках через прогнозованість та передбачуваність можливих ситуацій, не враховуючи масштабів мінливості навколишнього економічного середовища. [22, с. 66]

Для виокремлення стратегічних альтернатив, вкрай важливо врахувати інформацію стосовно:

- напрямків його діяльності;
- місії, бачення та основних цінностей;
- фінансових показників;
- якісного аналізу кадрового складу;
- повної інформації стосовно можливостей підприємства(технічних, технологічних, ресурсних…)

Виокремлення можливих стратегічних альтернатив є досить глибоким та наукомістким процесом, що передбачає поетапне виокремлення шарів інформації, які допоможуть ціле направлено вирішити попередньо виділені задачі.

Без інформаційного забезпечення визначення стратегічних альтернатив просто неможливе, тому після виділення напрямків діяльності, місії, візії, бачень та цінностей підприємства необхідно значну увагу приділити збиранню та пошуку інформації з різних джерел за різними сферами діяльності підприємства(фінансова, кадрова, виробнича, технологічна, ринкова…)

Надалі настає етап опрацювання отриманої інформації з врахуванням виявлених потреб підприємства і вибір стратегічних альтернатив на предмет їх прийнятності для підприємства, а також вибір ознаки, за якими аналізуватимуть стратегічні альтернативи враховуючи цілі, які закладаються у формуванні щодо обраної стратегії розвитку.

Після вибору стратегічних альтернатив відбувається їх аналіз на предмет відповідності місії, баченню та цінностям підприємства. Особливістю даного етапу є поява альтернативних сценаріїв, виникнення ризиків, узгодження з інтересами різних цільових груп.

Формування пакету стратегічних альтернатив передбачає всебічну оцінку стану компанії, на основі цільових показників та можливостей формується портфель з альтернативними стратегіями, які є поєднуваними, доповнюваними або замінними за потреби.

І кінцевим етапом є вибір, беручи до уваги можливі ризики та можливості, враховуючи цілі та цінності підприємства, здійснюється вибір на основі сформованого портфелю стратегічних альтернатив, який надалі призводить до планування дій стосовно їх втілення.

При формуванні портфелю стратегічних альтернатив можуть виникнути певні ризики та проблеми, пов’язані з точністю та цілеспрямованістю стратегічних альтернатив. Як приклад, нечітко сформульована місія чи бачення компанії можуть призвести до визначення стратегії розвитку не за основними пріоритетами підприємства, що у свою чергу призведе до невірного результату.

Наступним ризиком є недостатня компетентність персоналу та суб'єктивність думки у випадку не розділення працівником і підприємством бачення цінностей останньої. Працівник, не розділяючи цінності не здатен виявити необхідні стратегічні альтернативи розвитку.

Вузькість набору використовуваного інструментарію та неточність даних при оцінці також може призвести до похибково обраної чи запропонованої стратегічної альтернативи.

Особливо важливим ризиком є ставлення до вибору стратегічних альтернатив як до формальності.

Не дивлячись на різні думки стосовно поняття стратегічних альтернатив, їм притаманні певні характеристики:

- час;
- важливість для підприємства;
- положення підприємства на ринку;
- невизначеність при виборі варіантів альтернатив.

Наголошуємо на тому, що стратегічні альтернативи не можна прирівнювати до стратегій підприємства, адже в них є велика різниця, якщо стратегічні альтернативи необхідні для розв'язання конкретної єдиної цілі, то базова стратегія передбачає досягнення різної природи цілей.

Балабанова Л.В. наполягає на важливості розгляду основних характеристик підприємства, таких як розмір, організаційно – правову форму, напрямки діяльності та стиль управління, що є не менш важливими показниками, як і Федулова Л.І. вважає за необхідним при розробці стратегічних альтернатив враховувати цілі організації, інтереси та пріоритети вищого керівництва, ступінь залежності підприємства від навколишнього середовища, зобов'язання та фінансові ресурси підприємства, привабливість галузі, ступінь ризику реалізації. [31]

Так як існують різні умови розробки стратегічних альтернатив недотримання єдиного конкретного погляду на методи розробки стратегій, викликає необхідність в формуванні портфелю стратегічних альтернатив. А самі

стратегічні альтернативи можна групувати по різним методам, виділимо прості, матричні та графічні методи виявлення. До простих методів віднесені прийоми, як: виявлення стратегічних альтернатив безпосередньо власниками або за допомогою керівництва, якісне переконання власника, нав'язаний вибір, виявлення за допомогою корпоративної культури. [6]

Власники компанії не повинні звітувати менеджменту організації і давати будь-які пояснення про ухвалення рішень. Як правило, такі рішення можливі за політичними мотивами, або на підставі амбіцій власника. Даний підхід може наражати компанію на прийняття неефективних рішень, такий підхід є надзвичайно ризикований. Якщо ініціатива виходить з середнього рівня управління, то позитивний ефект може надати лише переконання власника у ефективності обраного шляху досягнення розвитку. Розробникам стратегічної альтернативи потрібно буде виконати глибоке і якісне обґрунтування, здатне переконати власників компанії в ефективності пропозиції.

Основною проблемою даного підходу є процеси та методи переконання власника, адже напрями і механізми розвитку організації формуються вищим керівництвом на основі власного бачення. Сильний вплив і важливу роль має обраний стиль керівництва. Альтернативи, що виявляються керівництвом, в обов'язковому порядку узгоджуються з власниками компанії.

Розробка стратегічних альтернатив за рахунок корпоративної культури передбачає аналіз усього можливого колективного досвіду, за яким формуються ментальні моделі найбільш відповідних альтернатив. Проте, корпоративна культура в деяких аспектах обмежує дії менеджерів, впливаючи на вибір напряму розвитку організації.

Стосовно нав'язаного вибору, кожна організація має різний рівень свободи стратегічного вибору. Зовнішнє середовище накладає жорсткі обмеження на певні стратегічні дії, адже ми не маємо права забувати про владні структури, споживачів, економічні чинники та інші важливі чинники. При оцінці ступеня свободи організації у виборі напрямів розвитку важливо враховувати чинне законодавство.

Також, до категорії простих методів виявлення стратегічних альтернатив відносимо: мозковий штурм, розробку сценаріїв, моделювання і інші підходи, ґрунтовані на експертній оцінці. Отже, дана категорія ґрунтується на виключно людських факторах, суб'єктивності, бачення певної картини світу, але має місце бути, адже поєднання ідей, науковості, глибокого аналізу може допомогти підприємству сформувати неповторний і нішевий портфель стратегічних альтернатив, що враховує характер ринку функціонування і підприємства в цілому.

До другої категорії методів виявлення стратегічних альтернатив відносять матричні методи. Вони досить точно описані в стратегічному менеджменті і маркетингу, мають часте застосування при аналізі діяльності підприємства. Матричні методи не є панацеєю до виявлення точних стратегічних альтернатив, але дозволяють спрощувати проблеми, які можуть виникати у процесі господарської діяльності, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення по розвитку компанії або товару.

До матричних прийомів відносимо матрицю BCG, модель GE/McKinsey&Co, SWOT- аналіз за 4-ма активними полями, SNW- аналіз, STEP(PEST) -аналіз, Модель ADL - LC, модель аналізу зацікавлених сторін, моделі по М. Портеру, карти стратегічних груп, модель І. Ансоффа. [4]

На основі отриманих результатів розробляються можливі стратегічні дії, які допомагають організаціям тримати конкурентні позиції на ринку, вдосконалювати свої товари та покращувати методи ведення бізнесу, зменшуючи слабкі сторони і посилюючи переваги організації.

Не дивлячись на глибинність і всебічність матричного аналізу, він має і ряд недоліків, на які варто звернути увагу:

- через статичність методів, не враховується динамічність конкуренції;
- отримані результати мають актуальність лише в короткостроковій проекції;

- моделі можуть описати рід змін у зовнішньому середовищу, але не визначають точний момент, коли зміна спричинить якісний стрибок структури галузі;
- моделі мають досить привабливий і зрозумілий характер, тому генерування альтернатив буде обмежено застосуванням одного з прийомів;
- моделі не є універсальними і найбільш ефективні в досить обмежених умовах, специфічних для кожної моделі.[19, с.49]

Загалом, матричні моделі не вимагають специфічної підготовки спеціалістів, проте потребують великого обсягу інформації, які описують діяльність підприємства.

До категорії графічних і аналітичних моделей відносимо: модель типових стратегій Портера, SWOT- аналіз з 9 активними полями, ресурсну модель Р. Гранту і SPACE-аналіз. Модель по Портеру користується популярністю за рахунок своєї простоти, вона дозволяє прямо виявити стратегічні альтернативи, чітко оцінюючи сильні і слабкі сторони, дозволяючи організації знайти оптимальні варіанти, полегшуючи позиціонування компанії на ринку.

Недоліки даної моделі також існують: статичність аналізу не невідповідність моделі умовам швидких змін та економічної нестабільності. Типові стратегії не враховують можливості руйнування впродовж часу, тому є необхідність в додаткових оцінках ситуації і розгляду можливих стратегічних альтернатив, що проводяться за межами типових стратегій.

SWOT - аналіз з 9-ти активними полями дозволяє прямо виявляти альтернативи розвитку організації, корпорації, галузі і окремого товару. Варіанти альтернатив формуються з можливостей чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. У модель спочатку включаються тільки "вагомі" чинники бізнес-середовища, що істотно визначають дії організації.

Модель SWOT - аналіз з 9-ти активними полями ще називають матрицею вибору стратегічних альтернатив. Прийом характеризується універсальністю, і дозволяє враховувати міру важливості кожного чинника, а також вірогідність настання подій. Дані обґрунтування на стадії виявлення альтернатив вважаються

неможливими, різко збільшуючи об'єм досліджень, що знижує достовірність отриманих результатів.

Ресурсна модель Р. Гранту дозволяє виявити стратегічні альтернативи розвитку організації, але має певні відмінності, обґрунтування побудовані на наявних ресурсах і здібностях компанії. Модель визначає порядок виконання аналітичних дій, підсумком яких розкриття альтернативи розвитку компанії.

При оцінці стратегічних альтернатив у даній роботі паралельно буде проаналізовано соціальну ефективність, імідж підприємства, економічну ефективність та екологічний стан. Розгляд з даних позицій дозволить виокремити підприємству більш перспективні стратегічні альтернативи, актуальні на даному етапі розвитку підприємства та принести певні вигоди:

Соціальна ефективність: створення нових робочих місць, притік молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників та поліпшення якості життя. Імідж підприємства: існування підприємства на ринку як високотехнологічного та орієнтованого на розвиток. Екологічний стан: моніторинг стану навколишнього середовища та оцінювання впливу від проведення діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЗАХОДІВ РОЗВИТКУ ТОВ «МОНТАЖБУДЮГ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «МонтажБудЮг» та ринкових умов функціонування

ТОВ «МонтажБудЮг» - це компанія, яка пропонує широкий спектр послуг у сфері перевезень, демонтажних та земельних робіт. Організація зареєстрована 06.04.2016 року по юридичній адресі Україна, Херсонська обл., Олешківський р-н., місто Олешки, вул. Гвардійська, будинок 205-А. Розмір статутного капіталу становить 1 000 000,00 грн.

На балансі підприємства налічується 12 одиниць автомобільного транспорту та отримані ліцензії «Дозвіл на виконання робіт підвищеної небезпеки», «Будівельна ліцензія», «Ліцензія на зберігання пального», «Ліцензія на міжнародні вантажні перевезення». У штаті компанії на кінець 2021 року налічується 43 працівники.[13]

Стосовно географії діяльності, товариство здатне надавати послуги з демонтажу будівель, конструкцій та асфальту, земельних робіт, підготовки ландшафтів по всій території України. Бази з технікою знаходяться в трьох регіонах: Київському, Дніпровському та Херсонському. Оренда спецтехніки можлива лише при знаходженні замовників в регіонах розташування техніки, та в межах області для маленьких клієнтів. У випадку масштабних проєктів, можливе транспортування засобів праці. Основним видом діяльності фірми є вантажні перевезення, послуги даного роду є актуальними протягом усього року, як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному, компанія володіє усіма необхідними ліцензіями для даного виду діяльності.

Для компанії ТОВ «МонтажБудЮг» характерна організаційна структура, наведена на рис. 2.1.

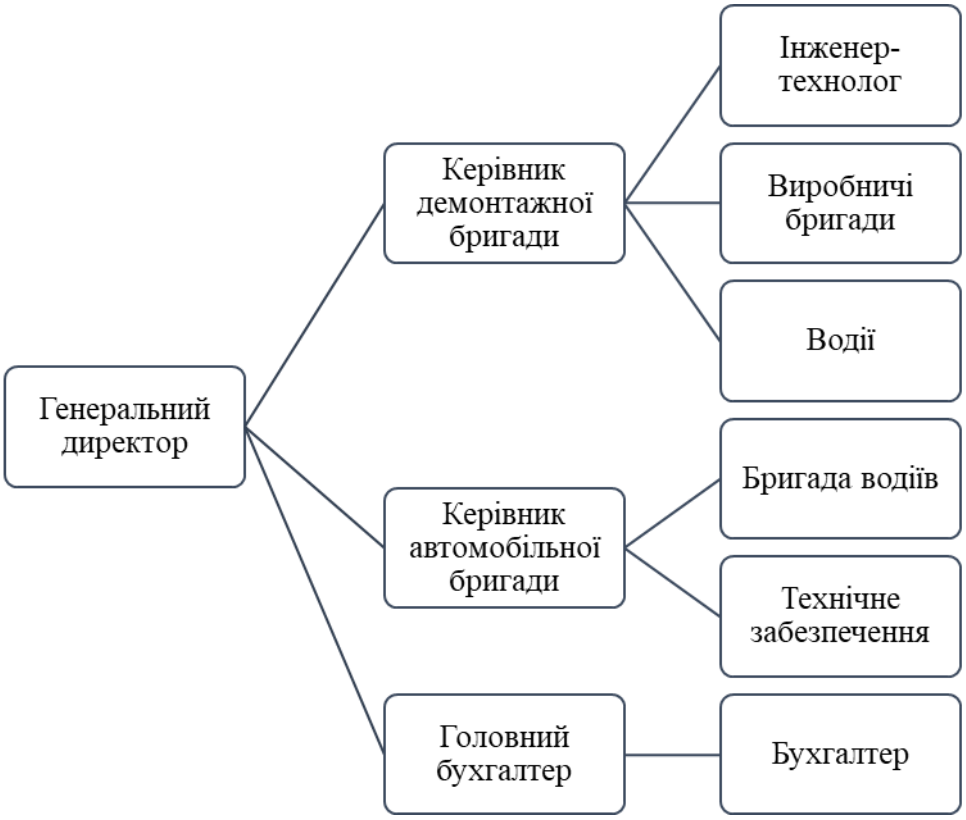

Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «МонтажБудЮг»

Джерело: розроблено автором за даними внутрішньої аналітики ТОВ «МонтажБудЮг»

Організаційна структура підприємства характеризується лінійною вертикальною структурою організації, кожен із співробітників має лише одного керівника і виконує роботи лише в своєму підрозділі. Стратегічне управління підприємства здійснюється вищим керівництвом, а взаємодія з робітниками відбувається через керівників бригад. Для підприємства з даною направленістю даний тип організаційної структури, на нашу думку, є найбільш ефективним. Адже кожна бригада виконує роботи по власній специфікації.

Стосовно людського потенціалу компанії, у 2019 році кількість працівників сягає 14 осіб, у 2020 році підвищується до 56, а у 2021 році знов скорочується до 43 осіб. Динаміка показана на рис. 2.2.

Рисунок 2.2 – Динаміка зміни чисельності персоналу на ТОВ «МонтажБудЮг» у 2019-2021 роках, осіб

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

Загалом, на даному етапі підприємство не страждає від «кадрового голоду», проте спостерігається тенденція у молодого покоління до технологічних і більш креативних професій, у той час як технічна галузь суб'єктивно стає менш перспективною. Хоча технічний прогрес не зупинився, інноваційне обладнання потребує належної кадрової підготовки до його використання. Заохочення молодого покоління до знайомству з альтернативними видами діяльності є однією з нагальних потреб. Демонтажна та автомобільна галузь буде актуальною і через 10-20 років, тому важливим є питання підготовки кадрів для майбутньої праці.

До портфелю надаваних послуг ТОВ «МонтажБудЮг» включає демонтажні роботи різного характеру, як основний вид діяльності, паралельно надаючи послуги автомобільних вантажних перевезень; надання в оренду устаткування; земляними роботами, продажами металобрухту та багатьма іншими видами діяльності, які зображені на рис. 2.3 більш детально.

Рисунок 2.3. Портфель послуг ТОВ «МонтажБудЮг»[13]

На прикладі демонтажу будівлі, можна продемонструвати діяльність усієї компанії. На рис. 2.4 демонструється складність виконання кожної з послуг, які надаються компанією, зображено поетапність виконання робіт, початковим етапом є проведення комплексний аналіз земельної ділянки, стану будівлі та поруч розташованих об’єктів, п розробляється покроковий план дій та розглядається тактика подальших дій. Адже будівлі, у яких закінчився строк експлуатації – це просто «громіздкі відходи», до яких потрібне відповідальне ставлення, стара нереставрована аварійна будівля є не лише джерелом зайвих витрат для власника, а й загрозою для навколишнього середовища.

Найбільшу небезпеку становлять роботи з несучими конструкціями, адже перед виконанням будь-яких робіт необхідно заздалегідь отримати дозволи відповідних органів та інстанцій на знесення частини конструкції.

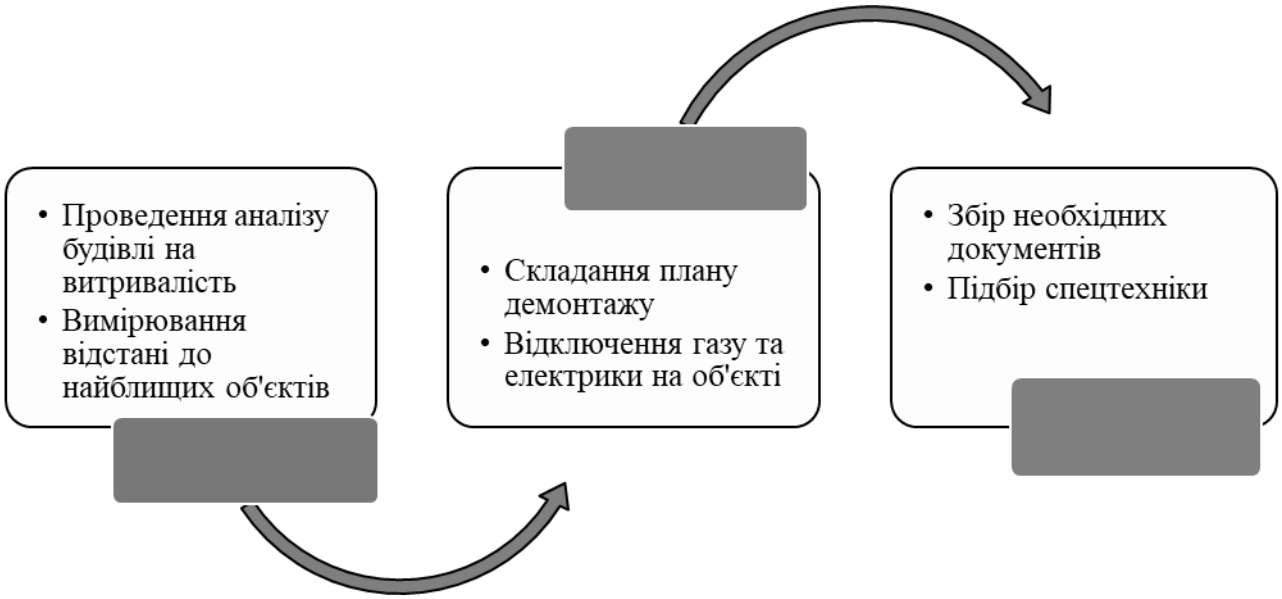

Рисунок 2.4 - Етапи розробки проєкту демонтажу будівлі

Джерело: розроблено автором за даними внутрішньої аналітики ТОВ «МонтажБудЮг»

Для якісного демонтажу будівлі необхідно врахувати ряд факторів. По-перше, матеріали, з яких виготовлена конструкція, від них залежить підхід до демонтажу. По-друге, розміри об’єкту, наявність підземних комунікацій, від цього залежить вид техніки, якою будуть проводитись роботи. По-третє, призначення об’єкту, промислові, комерційні та житлові споруди мають різні процедури демонтування. По-четверте, ситуаційні фактори, залежність від різних умов виконання робіт, як приклад дотримання обмежень рівня шуму.

Для проведення демонтажних робіт необхідна велика кількість техніки, утилізувати будівлю недостатньо, для повноцінного завершення процедури, необхідно засипати котлован, вирівняти площі, відсортувати та утилізувати відходи.

Аналізуючи компаній-конкурентів, ТОВ «МонтажБудЮг» надає значно ширший спектр послуг, відносно своїх конкурентів, що є однією з ключових переваг даної фірми, адже вона здатна вирішити комплексно задачу, не використовуючи інших підрядників.

На даний момент, є певні обмеження по веденню бізнесу, призупинено надання послуг у східному на південному напрямках, в умовах неспроможності компанії ведення діяльності у деяких регіонах країни.

У 2019-2021 роках у зв'язку зі спалахом пандемії, компанія зазнала змін у структурному та виробничому плані, змінювалась структура доходів та прибутковість певних видів діяльності. Станом на 2021 рік, враховуючи карантинні обмеження, структура доходів підприємства відходить від звичних показників діяльності, які зображені на рис. 2.5.

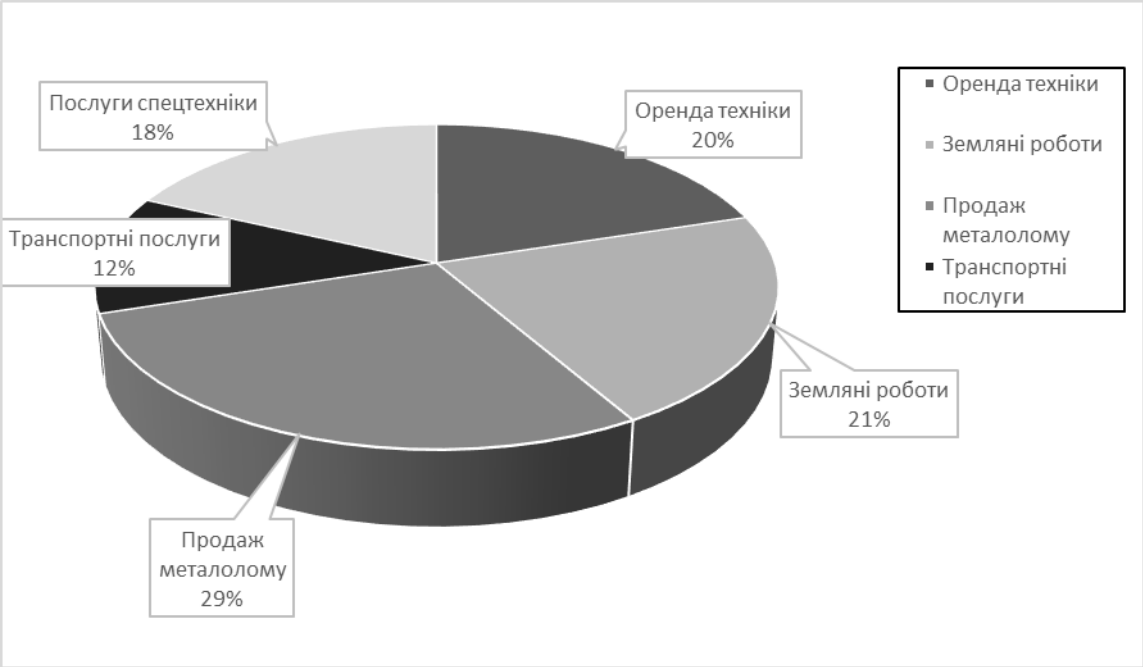

Рисунок 2.5 - Структура напрямків доходу ТОВ «МонтажБудЮг» у 2021 році

Джерело: розроблено автором за даними внутрішньої аналітики ТОВ «МонтажБудЮг»

Як ми бачимо з рис. 2.5, у 2021 році основний напрямок діяльності, а саме транспортні послуги становлять найменше відсоткове співвідношення у структурі продажів компанії.

ТОВ «МонтажБудЮг» займається декількома видами діяльності, одним із них є вантажні автомобільні перевезення, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

Транспортна галузь України характеризується такими видами транспорту, як залізничний, автомобільний, водний, трубопровідний та авіаційний. У випадку компанії ТОВ «МонтажБудЮг» цікавою ланкою є саме автомобільний вантажний транспорт. Для більш детального розгляду розглянемо табл. 2.1, в якій показані основні статистичні дані.

Таблиця 2.1- Об’єм перевезених вантажів за основними видами транспорту України в 2011-2021 роках, млн.т

Вид транспорту	Роки										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
залізничний	468	457	441	387	350	344	339	322	312	305	314
автомобільний	178	179	183	178	147	166	175	187	244	191	222
водний	155	128	125	99	97	106	114	109	112	97	77
трубопровідний	9,9	7,8	6,3	6	6,4	6,7	5,9	5,6	6,1	5,6	5,3

Джерело: розроблено автором за даними [12]

Як бачимо з табл. 2.1 беззаперечними лідерами є залізничний і автомобільний транспорт, водний, як і трубопровідний вид втрачає свої позиції на ринку, демонструючи зниження вдвічі у 2021 році порівняно з 2011 роком,

Порівнюючи статистичні дані за 10 років, можна дійти до висновку, що саме автомобільний транспорт серед інших має тенденцію до зростання, що є досить гарною новиною для транспортних компаній. На рис. 2.6 більш наглядно зображені об’єми транспортованих вантажів.

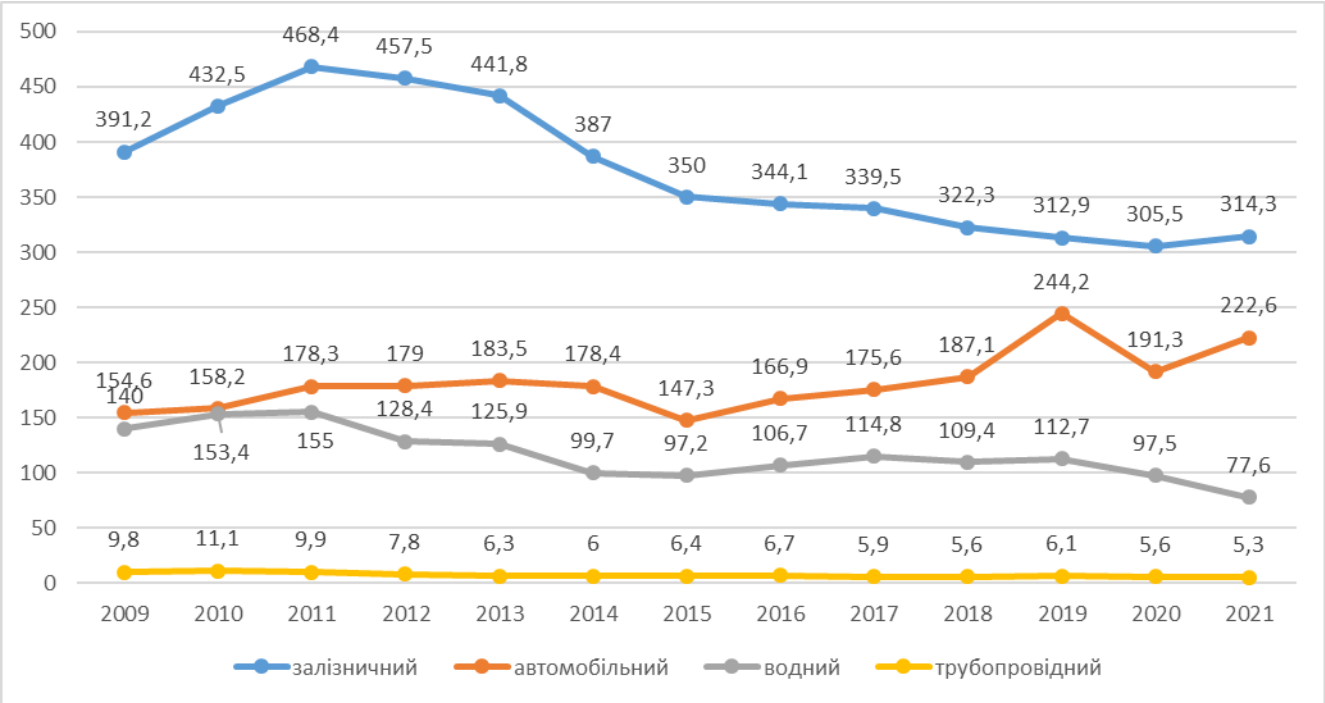

Рисунок 2.6 - Об’єм перевезених вантажів за основними видами транспорту України в 2009-2021 роках, млн.т

Джерело: розроблено автором за даними [12]

Як ми бачимо на рис. 2.6, ринок транспортних послуг має тенденцію до зниження. Відповідно до статистичних даних, за останні 12 років лідером в обсягах вантажних перевезень є залізничний транспорт, починаючи з 2011 року спостерігається тенденція до зниження, а автомобільний транспорт залишається досить вагомим гравцем на ринку, і тримає свої позиції на відносно сталому рівні.

Отже, аналіз динаміки обсягів перевезених вантажів за видами транспорту показує, що кожен із видів транспорту зберігає свої позиції на ринку вантажних перевезень протягом 2015-2020 років і характеризується відносно стабільними обсягами перевезень. При цьому, глобальна пандемія COVID-19 вплинула на скорочення вантажоперевезень у 2020 році по кожному виду транспорту.

Провівши дослідження та детальний розгляд компаній, можна сказати, що даний вид діяльності є досить популярний в Україні, ряд компаній розглядають вантажні автомобільні перевезення як основний напрям діяльності, проте велика частка підприємств використовує дану діяльність як додатковий напрям отримання прибутку.

За проведеними дослідженнями, беззаперечними лідерами галузі є компанії з найбільшою виручкою від реалізації послуг, такі як ПП "Транс Логістик" (1,5-2,0 млрд.грн), ТОВ "Буд-центр Зеніт" (1,0-1,5 млрд.грн), ТОВ "Транс-Сервіс-1" (1,0-1,5 млрд.грн). Нагадаємо, об’єм вантажних перевезень у структурі продажів ТОВ «МонтажБудЮг» у 2021 році становить 5,8 млн.грн, що є гарним результатом для маленької компанії з автопарком у 12 одиниць.

Розглянемо лідера по автомобільним вантажним перевезенням в Україні. ПП "Транс Логістик", який співпрацює з відомими компаніями: Eldorado, Nemiroff, Syngenta, Zeus Ceramica, Філіп Морріс Україна. Має лише один напрям діяльності - вантажні автомобільні перевезення. Для даного підприємства характерне постійне оновлення техніки, так за останні декілька років їх автопарк доповнився 80 одиницями техніки, які відповідають світовим критеріям якості та екологічності. Наразі, автопарк складає більше 200 одиниць техніки.

З даного дослідження видно, що ТОВ «МонтажБудЮг» є невеликим гравцем на ринку вантажних автомобільних перевезень, проте займають чітку

позицію і тримаються на ринку більше 6 років, незважаючи на нестабільну економічну ситуацію і пандемію 2019 року, закріплюючи свої позиції і нарощуючи потужності.

ТОВ «МонтажБудЮг» також позиціонує себе як компанія, що надає широкий спектр послуг у сфері демонтажних робіт. Ринок демонтажу почав формуватися нещодавно, ще 20-25 років тому демонтаж споруд здійснювався єдиним існуючим на той момент агрегатом – шар-бабою, а про інженерні розрахунки при розбиранні будівель не було й мови. Сьогодні роботи з демонтажу – дуже трудомісткий процес, який потребує сучасного високотехнологічного спеціалізованого обладнання.

Український ринок «демонтажу споруд», за словами фахівців, став досить перспективним сегментом, але ще трохи хаотичним. За останнє десятиліття на ринку демонтажу з'явилося безліч компаній (переважно приватного сектору), що спеціалізуються на виконанні робіт, пов'язаних зі знесенням різноманітних будівель або споруд; прибиранням, розчищенням майданчиків під будівництво для спорудження різноманітних об'єктів та комплексів.

Нині, руйнування та демонтаж споруд – це високотехнологічний бізнес. Демонтажні роботи доводиться вести в обмежених умовах сучасних міст, технологічних виробництв, за дотримання вимог відсутності шуму, вибухів, пилу та вібрації. Тому не всі компанії, що з'являються на ринку, можуть згодом витримати конкуренцію з операторами, які вже мають ім'я і пристойний за обсягами парк техніки.

Даний вид бізнесу є доволі специфічним, з кількома одиницями техніки тендери отримати досить складно. Наявність сильних конкурентів на ринку демонтажних робіт дозволяє об'єднуватись у галузеву асоціацію та мати чіткі правила функціонування, що базуються на професіоналізмі учасників ринку. Без достатнього досвіду у демонтажі будівель можна допуститись фатальних помилок при виконанні робіт, особливо при знаходженні об’єктів на територіях з існуючою інфраструктурою. Специфіка роботи виділяє такий тезис: «в демонтажі, як і в медицині, немає права на помилку».

На українському ринку демонтажу присутні близько 51 компаній, серед найбільших можна виділити такі: група компаній «Терещенко», «Форест Україна», «БМ Профі демонтаж», «Промисловий демонтаж», «Техбудмеханіка». Відповідно до проведених досліджень, найбільш впливовою компанією у сфері демонтажу є група компаній Терещенко, яка об’єднує у собі будівельні компанії України багатьох видів діяльності та успішно співпрацює з провідними будівельними компаніями і підрядниками в Україні, а також з невеликими приватними компаніями.

На даний момент не можливо з цілковитою впевненістю сказати, що ринок перенасичений професійними компаніями, які здійснюють демонтажні роботи, адже даний ринок є настільки вузько направленим через специфічність виконуваних робіт. Проте спостерігається тенденція до збільшення кількості компаній, за останні десять років кількість компаній-конкурентів зросла вдесятеро. Але конкурентоспроможність деяких компаній, які виконують демонтажні роботи залишається на досить низькому рівні. Оператори ринку навіть виділили окрему ланку конкурентів, які займаються демпінгом цін, перехоплюючи клієнтів, але не знаючи вартості і складності своєї роботи. На ринку часто спостерігались випадки, коли компанії просто втікали з розпочатих робіт, так як опинялися у безвихідному стані. Замовникам доводилося викликати компетентну компанію, яка доводила демонтаж споруди до логічного завершення.

Існує ще один вид суперництва, який не можна не відзначити – це конкуренція серед компаній-виробників спеціальної техніки для проведення робіт зі знесення та розбирання. Кожна така фірма природно хоче мати ширшу мережу своїх товарів на ринку, тому й створюються з кожним роком дедалі досконаліші технічні новинки, знаряддя, завдяки яким спрощується робота та підвищується якість праці. Така конкуренція йде лише на користь демонтажним компаніям, , полегшуючи їм роботу та підвищуючи рівень конкурентоспроможності.

Стосовно актуальності даної сфери, незважаючи на збільшення кількості компаній та зростання рівня конкуренції, демонтажні роботи матимуть попит у будь-якому випадку. Будівельні конструкції мають свій строк позитивної

експлуатації, і настають часи, коли будівля не придатна для використання, тому демонтажні роботи будуть актуальні завжди, особливо в великих містах.

За словами фахівців, навіть до 2022 року у Києві було достатньо об'єктів, які готові йти під знесення. Пік робіт зі знесення передбачається в наступні кілька років, оскільки велика кількість будівель не придатна для життя. Тому в наш час даний бізнес буде одним з найбільш рентабельних, на ряду з будівництвом. Попит на демонтажні роботи в наступні п'ять-десять років неухильно зростатиме, масштабність проєктів вже буде залежати від фінансування у цю галузь.[27]

Детальний PESTLE аналіз допоможе виявити фактори впливу для підприємства ТОВ «МонтажБудЮг». Так як компанія займається наданням послуг, автомобільного та демонтажного характеру, вкрай важливо орієнтуватись в поточному стані галузі. Усі види діяльності залежать від стану світової та вітчизняної будівельної індустрії, а вона, у даний час пропонує фантастичні можливості для розвитку, проте, стикається з певним рядом проблем, які необхідно висвітлювати.

Загалом, внаслідок пандемії COVID-2019 та введених карантинних заходів, постраждали усі сфери діяльності, як наслідок, спостерігається падіння ВВП за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, що призвело до зниження ділової активності підприємств, які зараз лише починають оговтуватися від минулих криз та відновлювати минулі об’єми робіт.

Виключення певних факторів при аналізі діяльності підприємства є недопустимим, тому у табл. 2.2 продемонстровано вплив за різними групами факторів. Загалом, PESTLE-аналіз дозволяє передбачити й підготуватися до галузевих змін, а також запровадити зміни у власному бізнесі, щоб адаптуватися до мінливих галузевих тенденцій. Іншими словами, надійна бізнес-стратегія, заснована на дослідженнях PESTLE, допоможе випередити конкурентів.

PESTLE – аналіз включає розгляд політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових, етичних і екологічних груп факторів, допомагає виділити найбільш значущі сфери впливу, від яких направленість розвитку діяльності підприємства.

Таблиця 2.2 – PESTLE – аналіз підприємства ТОВ «МонтажБудЮг»

Група факторів	Прояв фактору	Характер впливу на розвиток підприємства	Сила впливу (0-10)
Політичні (P – Political)	поточні і ймовірні політичні курси розвитку держави	+-	9
Економічні (E – Economical)	економічний цикл, інфляція, ціни на паливо та енергоносії, рівень заробітної плати	+	9
Соціальні (S – Social)	розрізненість соціальних та екологічних ініціатив	+-	8
Технологічні (T – Technological)	зміна технологічних потужностей підприємства	+	10
Правові (L — Legal)	юридичні фактори, зміни у законодавчій базі	+-	8
Етичні (E — Ethical)	недостатнє поширення освітніх програм, тренінгів та професійних ініціатив зі сталого розвитку	+	9
Екологічні (E — Environmental)	Охорона навколишнього середовища, викиди газів в атмосферу, забруднення від будівної діяльності	+	10

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої аналітики підприємства ТОВ «МонтажБудЮг»

З табл. 2.2, бачимо, що найбільш значущими факторами є технологічні та екологічні фактори, що спровоковано напрямками діяльності самої компанії. Технологічний розвиток є запорукою конкурентоспроможності даної компанії у галузу. Вантажні, демонтажні та земляні роботи, якими займається компанія потребують постійного вдосконалення та слідкування за новинками у будівничий сфері. Оскільки технології продовжують розвиватися, клієнти стають все більш вимогливими до продуктивності та ефективності. Тому компанії повинні розробити стратегії, які відповідають цим вимогам, зберігаючи при цьому низькі витрати, щоб продовжувати збільшувати свою частку ринку. У цьому питанні продуктивності та ефективності автоматизація, безумовно, може відігравати велику роль.

Питання екологічності стоїть на рівні з технологічним процесом, так як компанія напряму торкається навколишнього середовища, використовуючи у своїй діяльності велику кількість пальних енергетичних ресурсів, вкрай необхідних для забезпечення перевезень та виконання демонтажних робіт на підприємстві. Демонтажна галузь робить значний «внесок» у забруднення

повітря, забруднення води, зміну клімату та звалища відходів. Він також створює шум від людської діяльності та транспорту, проте технології допомагають мінімізувати даний вплив. Тому при наданні будь-яких видів послуг компанії повинні мінімізувати відходи, використовувати відновлювані джерела енергії та менш небезпечні матеріали, щоб зменшити їх негативний вплив на навколишнє середовище.[29]

Не менш важливими є питання політичних, економічних та етичних факторів, адже на зміну кількості і якості замовлень впливають дані фактори. Як приклад, збільшення державних витрат на інфраструктуру може збільшити попит на автомобільні і демонтажні послуги, що використовуються при обслуговуванні будівельної сфери діяльності (демонтаж будівель, асфальту, побудова котлованів…). Війни та політична нестабільність зазвичай руйнують інфраструктуру в країні, проте відбудова постраждалої інфраструктури відкриває величезні можливості для співпраці.

Такі економічні фактори, як безробіття, інфляція, процентні ставки та державні витрати можуть призвести до зниження попиту на послуги перевезень та демонтажу, що призводить до збільшення витрат для компаній і зменшення можливостей роботи для працівників.

Економічний спад і невизначеність мають величезний вплив на галузь. Нестабільність економіки призводить до скорочення чисельності робітників, і призводить до переведення у резерв, так як компанія не має можливості тримати великий штат працівників, забезпечити необхідними об’ємами роботи.

Соціальні та правові фактори займають при розгляді даного напрямку діяльності не перші місця, але є не менш важливими за інші фактори. Соціальні ініціативи є важливою складовою демонстрації важливості даної роботи. Демонтажна індустрія стикається з численними проблемами, включаючи нестачу кваліфікованої робочої сили, старіння робочої сили та відсутність ентузіазму у молодому поколінні. Тому потрібно докласти більше зусиль, щоб заохотити молодь прийти в галузь. Подібним чином потрібно більше приватних і державних зусиль для передбачення та розвитку майбутніх навичок.[29]

При аналізі діяльності компанії, невід'ємною складовою є розробка SWOT- аналізу компанії рис. 2.7, за рахунок якої можна виділити сильні і слабкі сторони, можливості для розвитку і вчасно діагностувати певні загрози бізнесу.

	Можливості*	**Загрози***
	-Розширення географії діяльності -Збільшення кількості та якості послуг -Вихід на нові ринку	-Інтенсивна конкуренція на ринку -Нестабільні політична та економічна ситуація в країні -Виїзд платоспроможного населення з території країни
Сильні сторони -Широке логістичне покриття -Репутація на ринку -Розширений спектр послуг	**Поле СіМ** -Зменшення витрат на залучення нових клієнтів -Покращення можливості швидко ввести на ринок новий продукт	**Поле СіЗ** -Формування бази лояльної аудиторії -Покращення фінансової незалежності підприємства -Підвищення інвестиційної привабливості підприємства
Слабкі сторони -Велика кількість неліквідних активів -Відсутність додаткових напрямів доходу	**Поле СлМ** -Збільшення інвестиційного портфелю підприємства -Більш широке сегментування ринку -Виведення застарілого обладнання та утилізація	**Поле СлЗ** -Оперування унікальними кадрами на ринку праці -Закріплення лідируючих позицій на ринку -Збільшення парку унікального обладнання

Рисунок 2.7 - Матриця стратегічного балансу (SWOT)

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «МонтажБудЮг»[13]

На рис. 2.7 ясно представлені всі переваги компанії, що говорить про можливість її подальшого розвитку за рахунок покращення показників діяльності компанії, а саме підвищення якості людського капіталу та людського фактору за рахунок збору більшого масиву інформації стосовно наших співробітників, неопосередкованого контакту з ними, будування потужної корпоративної культури та проектування нових масштабних цілей всім підприємством.

Основними факторами та можливостями розвитку є розширення спектру послуг, географії діяльності та унікальності пропозиції, яку може представити компанія на ринку. Володіючи багатьма перевагами перед конкурентами, такі як наявність сайту, сформований імідж, досвід на ринку, база задоволених клієнтів та інших показників дозволяють компанії збільшити вплив на ринку та посилити свої конкурентні позиції.

Для проведення подальшого стратегічного аналізу діяльності підприємства складемо матрицю BCG, для оцінки окремих видів бізнесу, виділимо темп зростання галузевого ринку та відносну частку ринку. Розрахункові дані для побудови матриці наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахункові дані для побудови матриці BCG для ТОВ «МонтажБудЮг» у 2021 році

Види робіт	Об'єм у структурі продажів, млн.грн	% від загальних продажів	Темп росту, %	Відносна доля ринку, %	Група
Оренда техніки	9,9	20,2	-10	0,71	Собака
Земляні роботи	10,5	21,4	9	2,71	Дійна корова
Продаж металолому	14	28,5	13	1,37	Зірка
Транспортні послуги	5,8	11,8	-9	0,92	Собака
Послуги спецтехніки	8,9	18,1	-7	0,9	Собака

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «МонтажБудЮг»[13]

Виходячи з розрахунків, наведених у табл. 2.3, побудуємо матрицю BCG для ТОВ «МонтажБудЮг» у 2021 році, яка буде відображена на рис. 2.8, а для більш детальної побудови матриці введемо систему скорочень за усіма видами робіт.

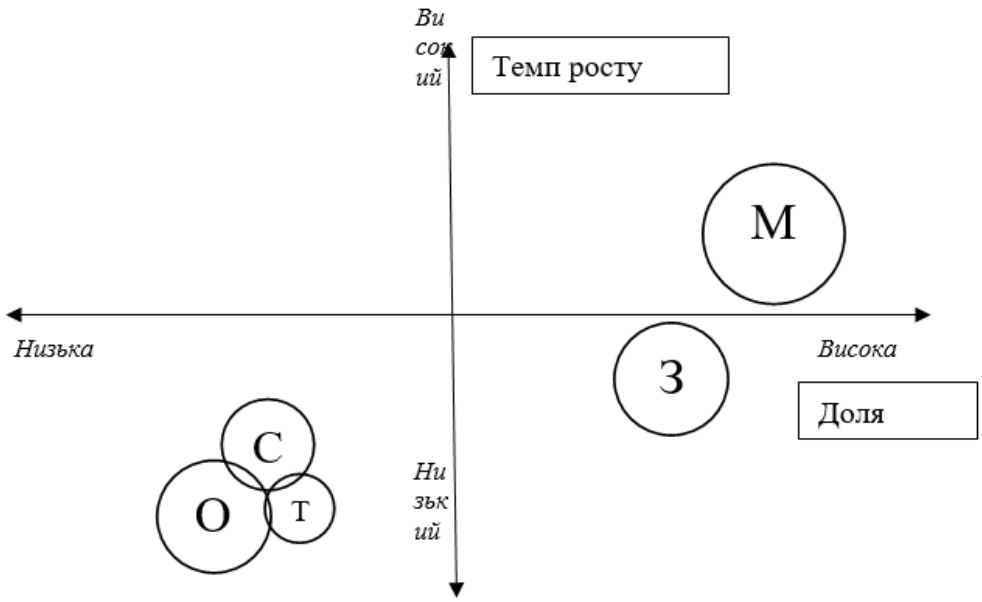

Рисунок 2.8 – матриця BCG для ТОВ «МонтажБудЮг» за результатами 2021 року

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «МонтажБудЮг»[13]

Відповідно до матриці BCG для ТОВ «МонтажБудЮг» за результатами діяльності 2021 року діє така система скорочень:

оренда техніки – «О»;

земляні роботи – «З»;

продаж металолому – «М»;

транспортні послуги – «Т»;

послуги спецтехніки – «С».

У 2021 році лідером стала категорія продажу металолому, даний вид діяльності не є основним, і тенденція до збільшення спостерігається останні декілька років. Відношення до категорії «Зірки» означає що подальше зростання потребує значних інвестицій. Реальна ситуація така, що темп росту не матиме надалі таких самих показників.

Земляні роботи займають категорію «дійних корів», тобто приносять стабільний дохід компанії. Проте існує проблема в подальшому рості даної категорії послуг.

Оренда техніки, послуги спецтехніки та транспортні послуги знаходяться в категорії «Собаки». Для даної зони характерний повільний ріст продажів і мала частка ринку. Стосовно транспортних послуг, у 2021 році вони займають найнижчі позиції.

Послуги спецтехніки та оренда техніки набирають обертів, згідно з інвестуванням компанії у розвиток та розширенням автомобільного парку. Що у подальшому призведе до збільшення частки даної категорії послуг у видовій структурі діяльності організації.

2.2 Фінансово-економічний стан ТОВ «МонтажБудЮг

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «МонтажБудЮг» був проведений на основі Форми №1 «Баланс» та Форми №2 «Звіт про фінансові

результати» за 2019-2021 роки. У табл. 2.4 продемонстровані основні показники діяльності компанії у статичному та динамічному вигляді.

Таблиця 2.4–Аналіз фінансового стану ТОВ «МонтажБудЮг» за 2019-2021 роки, тис.грн

Показник	Роки			2019-2020		2020-2021	
	2019	2020	2021	Δ	Т, %	Δ	Т, %
Чистий дохід від реалізаці продукції (товарів, робіт, послуг)	100714	138403	43613	37689	37	-94790	-68
Інші операційні доходи		4606	30305	4606	-	25700	558
Інші доходи	509	114	6	-395	-78	-108	-95
Разом доходи	101223	143123	73925	41900	41	-69198	-48
Собівартість реалізованої продукції	508	107324	34361	106815	21014	-72963	-68
Інші операційні витрати	84787	12921	31203	-71867	-85	18283	141
Інші витрати		6032	3477	6032	-	-2555	-42
Разом витрати	85296	126276	69041	40981	48	-57235	-45
Фінансовий результат до оподаткування	15928	16847	4883	919	6	-11963	-71
Податок на прибуток	2867	3329	928	462	16	-2402	-72
Чистий прибуток(збиток)	13061	13517	3955	457	3	-9562	-71

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

Аналізуючи показники фінансового стану підприємства, робимо висновок, що підприємство проживає не найкращі часи, криза викликана пандемією у 2019-2021 роках вплинула на розвиток підприємства та його дохідність. Найкращі фінансові показники спостерігаються у 2020 році, коли підприємство оптимізувало свої операційні витрати та збільшило собівартість реалізованої продукції, збільшивши дохід від її реалізації, як ми бачимо за даними фінансової звітності.

У 2021 році спостерігається спад у доході від реалізованої продукції, що говорить про зменшення кількості замовлених та реалізованих послуг, на це вказує і зменшення собівартості втричі, при збільшенні вартості операційних витрат в даних умовах. З цього виходить, що вартість послуг дорожчає, а кількість і масштабність замовлень знижується.

Для більш детального аналізу було розглянуто структуру балансу ТОВ «МонтажБудЮг» за 2019-2021 роки, у вигляді вертикального і горизонтального аналізу балансу підприємства. У табл. 2.5 зображений вертикальний аналіз балансу підприємства для більш детального вивчення структури засобів підприємства та їх джерел.

За допомогою відносних показників даного аналізу можна порівнювати економічну ситуацію підприємства не враховуючи суттєвий вплив інфляції на діяльність, згладжуючи спотворені абсолютні показники фінансової звітності. Також вказують на встановлені тенденції до зміни в структурі балансу і його ліквідності.

Таблиця 2.5 - Вертикальний аналіз балансу ТОВ «МонтажБудЮг», тис.грн.

Показники	Роки					
	2019		2020		2021	
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%
Актив	50238,3	100	87880,6	100	82381,4	100
Необоротні активи	29505,7	59	66165,4	75	62083,8	75
Дебіторська заборгованість	11576	23	12246,1	14	5168,9	6
Інша дебіторська заборгованість	2979,2	6	5127,6	6	2133,1	3
Гроші та їх еквіваленти	4237,5	8	2257,6	3	10008,9	12
Оборотні активи	20732,6	41	21715,2	25	20297,6	25
Пасив	50238,3	100	87880,6	100	82381,4	100
Власний капітал	13656,2	27	24281,4	28	28236,4	34
Довгострокові зобов'язання		0	2112,3	2	6479,5	8
Короткострокові зобов'язання	36582,1	73	61486,9	70	47665,5	58

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

За даними, представленими в табл. 2.5, бачимо, що частка необоротних активів зросла с 59% до 75%, за останні 3 роки, у випадку нашого підприємства, така структура активів є притаманною для даної галузі. Компанія нарощує свої потужності за рахунок введення в експлуатацію нового обладнання, розширення спектру послуг, отримання ліцензій та страховок, загалом, надає перевагу довгостроковим активам.

Показники дебіторської заборгованості знижуються з кожним роком, це дозволяє швидко перенаправляти кошти в обіг та ефективно використовувати наявні кошти підприємства. Проте зниження частки зумовлене зниженням кількості реалізованих товарів і послуг.

Відносно структури пасиву балансу, спостерігається тенденція до нарощування частки власного капіталу, що дозволяє підприємству підвищувати свою автономність та закріплюватись на ринку, збільшення довгострокових та зниження короткострокових зобов’язань, також вказує на нарощування підприємством неліквідних активів для подальшого розширення виробничої діяльності. У табл. 2.6 показаний горизонтальний аналіз підприємства.

Таблиця 2.6 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «МонтажБудЮг», тис.грн.

Показники	Роки			
	2019-2020		2020-2021	
	Δ	Т, %	Δ	Т,%
Актив	37642	175	-5499	94
Необоротні активи	36660	224	-4082	94
Оборотні активи	983	105	-1418	93
Пасив	37642	175	-5499	94
Власний капітал	10625	178	3955	116
Довгострокові зобов'язання	2112		4367	307
Короткострокові зобов'язання	24905	168	-13821	78

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

За даними табл. 2.6 можна зробити висновки, що активи компанії, мають різнорідну поведінку до темпів росту. Як приклад, активи підприємства у 2020 році мають тенденцію до збільшення, а у 2021році спостерігається стрімке зниження результатів. Відносно пасивів балансу, ситуація складається інакшою, у 2019 році знижується приріст як короткострокових зобов’язань, так і власного капіталу. У 2019 році не було довгостроковий зобов’язань.

ТОВ «МонтажБудЮг» не мав довгострокових зобов’язань, проте за 2 роки ситуація змінилась, компанія обрала шлях нарощування основних засобів підприємства, тому спостерігається і зміна в динаміці розмірів короткострокових зобов’язань.

Важливим аспектом у аналізу фінансового стану підприємства, є розгляд оборотних активів, які представлені у табл. 2.7. Саме вони обслуговують операційну діяльність підприємства.

Таблиця 2.7 - Оборотні активи підприємства у 2019-2021 роках, у тис.грн

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Актив			
II. Оборотні активи			
Запаси		1674,1	2424,8
Готова продукція			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11 576	12 246,1	5 168,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	0,2	2,5	144,7
у тому числі з податку на прибуток			144,4
Інша дебіторська заборгованість	2979,2	5127,6	2133,1
Поточні фінансові інвестиції			
Гроші та їх еквіваленти	4237,5	2257,6	10008,9
Витрати майбутніх періодів		121,2	341,4
Інші оборотні активи	1939,7	286,1	75,8
Усього за розділом II	20732,6	21715,2	20297,6

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

З табл. 2.7 видно, що запаси підприємства нарощуються з часом, особливо це видно у 2020 році порівняно з 2019, коли запасів не спостерігається, по суті структура оборотних активів протягом досліджуваного періоду коливається, та не знаходиться у стабільному становищі. На загальну структуру впливає дебіторська заборгованість на продукцію, адже спостерігається зменшення більше ніж вдвічі, що говорить або про розрахування на місці, або про зменшення обсягів реалізації. Хоча рівень загальних оборотних активів на кінець періоду вирівнюється, і залишається відносно стабільним, на рівні 20 млн.грн.

Поповнення оборотних активів відбувається за рахунок нерозподіленого прибутку підприємства, чистого прибутку на кінець періоду та за рахунок погашення дебіторської заборгованості.

Після проведеного аналізу фінансового стану, робимо висновок, що підприємство здатне вчасно здійснювати платежі і сплачувати борги, ефективно фінансувати роботу, підтримувати рівень прибутковості наскільки дозволяють

реалії. Отже, для більш детального з'ясування рівня платоспроможності підприємства, проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МонтажБудЮг».

Важливою є оцінка майнового стану підприємства за 2019-2021 роки результати відображені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Оцінка майнового стану ТОВ «МонтажБудЮг» за 2019 – 2021 роки

Показник	Роки			2019-2020		2020-2021	
	2019	2020	2021	Δ	Т', %	Δ	Т', %
Фондомісткість	0,29	0,35	1,46	0,05	17,92	1,11	322,33
Фондоозброєність, тис.грн	2107,55	853,84	1479,85	-1253,71	-59,49	626,01	73,32
Коефіцієнт зносу	0,07	0,17	0,27	0,10	146,97	0,10	58,33
Рентабельність основних засобів	0,44	0,28	0,06	-0,16	-36,13	-0,22	-78,01

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

Оцінка майнового стану є однією з найбільш значущих, враховуючи специфіку діяльності компанії, отже з основних показників аналізу майнового стану, спостерігаємо у 2021 році, порівняно з 2020 збільшення рівня фондомісткості на 322%, дане явище пояснюється зменшенням доходів від реалізованих послуг та товарів в 3,17 разів, якщо у 2020 році дохід становив 138 402,9 тис.грн, то у 2021 році всього 13 613,2 тис.грн. Що говорить про відсутність зменшення рівня доходів у 2021 році відносно попередніх.

Стосовно фондоозброєності, показники не виділяються чітким зростанням або спаданням, так як чисельність працівників варіюється з 14 до 56 у 2019-2020 роках, і з 56 до 43 робітників у сезоні 2020-2021 року. Чим і зумовлені різнорідні темпи приросту даних показників. Дана ситуація зумовлена неоднорідністю в економічній ситуації країни, яка зумовлена епідемією та нестабільністю на ринку праці.

Коефіцієнт зносу показує динаміку до зростання, для компанії дане явище є досить негативним, враховуючи оновлення основних засобів у 2020 році, дані

показники говорять про недостатній рівень оновлення засобів праці. Рентабельність основних засобів також демонструє спад у виробничій діяльності підприємства, що вказує на недостатньо ефективне використання існуючих активів підприємства, які займають важливу роль у формуванні доходу підприємства. Дана тенденція є негативним явищем для компанії.

Діагностика і оцінка фінансового стану є важливим етапом перед розробкою стратегічних альтернатив розвитку компанії, адже забезпеченість фінансовими ресурсами є одним з ключових факторів до готовності підприємства до змін.

Тому, для даного підприємства, враховуючи специфіку розглядуваних змін, у табл. 2.9 проведено оцінку платоспроможності.

Таблиця 2.9 – Оцінка показників ліквідності підприємства ТОВ «МонтажБудЮг» за 2019-2021 роки

Показник	Роки			2019-2020		2020-2021	
	2019	2020	2021	Δ	Т’, %	Δ	Т’, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,57	0,35	0,43	-0,21	-37,68	0,07	20,58
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,43	0,24	0,32	-0,20	-45,43	0,08	34,99
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,04	0,21	-0,08	-68,30	0,17	471,90
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,57	0,34	0,37	-0,23	-39,75	0,03	9,79
Чистий оборотний капітал	-15849,5	-39771,7	-27367,9	-23922,20	150,93	12403,80	-31,19

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

Як ми бачимо з розрахунків, проведених та відображених у табл. 2.9, показник поточної ліквідності (покриття) не підпадає під нормативні значення, так як для підприємств даної галузі характерний довгий операційний цикл.

Показники чистого оборотного капіталу характеризують домінування поточних зобов’язань над рівнем оборотних активів, що говорить про відсутність можливості розширення діяльності і розвитку без змін у структурі оборотних активів. Рівень абсолютної ліквідності знаходиться в межах 0,1-0,2 пункти, що вказує на те, у випадку настання в ближньому часі термінів сплати зобов’язань підприємство вчасно не здатне погасити борги.

Даний рівень показників ліквідності свідчить про можливість виникнення проблем з платоспроможністю компанії, що у свою чергу провокує зниження рівня довіри як з боку кредиторів, так і інвесторів.

За допомогою показників коефіцієнта платоспроможності, фінансування, забезпечення власними оборотними засобами та маневреності оцінено фінансову стійкість ТОВ «МонтажБудЮг» за 2019-2021 роки та відображено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка фінансової стійкості підприємства ТОВ «МонтажБудЮг» за 2019-2021 роки

Показник	Роки			2019-2020		2020-2021	
	2019	2020	2021	Δ	Т’, %	Δ	Т’, %
Коефіцієнт фінансової автономії	0,27	0,28	0,34	0,00	1,64	0,07	24,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,37	0,38	0,52	0,01	2,27	0,14	36,59
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,76	-1,93	-1,67	-1,16	152,30	0,26	-13,54
Коефіцієнт маневрованості капіталу	-1,16	-1,72	-1,20	-0,56	48,62	0,53	-30,51

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

Як ми бачимо з розрахунків, проведених у табл. 2.10, підприємство має недостатній рівень фінансової стійкості, про що говорить рівень власного капіталу у структурі пасиву балансу. Стосовно показників, коефіцієнт фінансової стабільності за 2019 -2021 роки є нищим за нормативне (0,67-1,5), що пояснюється залучення великих об’ємів позикових коштів, які необхідні для подальшої діяльності підприємства.

За досліджувані роки, коефіцієнт фінансової автономії також показують рівень нижчий за нормативний(0,4-0,6), що говорить про можливість виникнення фінансових ризиків. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами і маневрованості капіталу демонструють ситуацію, в якій підприємство має недостатній рівень фінансових ресурсів для фінансування необоротних і частини оборотних активів. Дані результати ставлять під сумнів здатність компанії проводити активну виробничу діяльність.

Також, одним з важливих елементів є оцінка ділової активності підприємства ТОВ «МонтажБудЮг», результати якої будуть зображені у

табл. 2.11. За результатами даної таблиці можна буде зробити висновок про здатність підприємства розраховуватись з заборгованостями.

Таблиця 2.11 – Оцінка ділової активності ТОВ «МонтажБудЮг» за 2019 - 2021 роки

Показник	Роки			2019-2020		2020-2021	
	2019	2020	2021	Δ	Т’, %	Δ	Т’, %
Коефіцієнт оборотності активів	4,86	6,37	2,15	1,52	31,20	-4,22	-66,29
Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості	2,75	2,25	0,91	-0,50	-18,24	-1,34	-59,35
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,70	11,30	8,44	2,60	29,90	-2,86	-25,34
Строк погашення дебіторської заборгованості, дні	41,38	31,85	42,67	-9,52	-23,02	10,81	33,95
Строк погашення кредиторської заборгованості, дні	130,76	159,93	393,45	29,17	22,31	233,52	146,01
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,41	2,09	0,71	-1,32	-38,68	-1,38	-65,92
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,37	5,70	1,54	-1,68	-22,71	-4,16	-72,90

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

Ділова активність підприємства, як ми бачимо з розрахунків у табл. 2.11, має тенденцію до зниження, строки погашення як кредиторської, так і дебіторської заборгованості з часом лише зростають, що говорить про спад економічної активності підприємства. Дане явище було прогнозованим, так як в 3,15 рази зменшився дохід від реалізації послуг у 2021 році порівняно з 2020 роком. Економічна не стабільність сильно вплинула на рівень ділової активності.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу має тенденцію до зниження, у 2020 році він зменшується на 22,71%, а у 2021 році на 72,90%, що говорить по зниження ефективності використання наявного капіталу. Загалом, зниження показників говорить про відсутність оптимізації на підприємстві

Рентабельність компанії є одним із найважливіших показників діяльності, так як дозволяє оцінити рівень ефективності підприємства з різних сторін. Рентабельність є кількісним результатом якісних управлінських рішень, фінансової, виробничої та операційної діяльності. Тому, були виокремлені показники рентабельності, що зображені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Показники рентабельності ТОВ «МонтажБудЮг» за 2019 - 2021 роки

Показник	Роки			2019-2020		2020-2021	
	2019	2020	2021	Δ, %	Т’, %	Δ, %	Т’, %
Рентабельність активів	26%	15%	5%	-0,11	-40,83	-0,11	-68,78
Рентабельність власного капіталу	96%	56%	14%	-0,40	-41,79	-0,42	-74,84
Рентабельність продукції	99%	22%	21%	-0,77	-77,43	-0,01	-5,53
Рентабельність продажу	13%	10%	9%	-0,03	-24,69	-0,01	-7,14

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

Показники рентабельності підприємства, розраховані і зображені у табл. 2.12 вказують на зниження ефективності діяльності. Рентабельність активів підприємства стрімко знижується з 26% до 5% за 3 роки, що свідчить про неефективність використання активів, та загалом зменшення чистого прибутку з відносно стабільного рівня в 13 млн. грн. до 3,9 млн. грн. лише за 2021 рік.

Рентабельність власного капіталу, як показник інвестиційної привабливості для майбутніх акціонерів та інвесторів свідчить про неефективність використання власного капіталу. Рентабельність діяльності також має тенденцію до зниження, що говорить про зниження рівня прибутковості від діяльності при зростаючій собівартості реалізованих товарів і послуг.

Рентабельність продукції та рентабельність власного капіталу у 2019 році показує різку тенденцію до зменшення за рахунок низького рівня собівартості продукції у 2019 році порівнянні з іншими, а рівень власного капіталу показує низький рівень на рівні 13-28 млн. грн, через неспроможність підприємства до поповнення запасів.

Отже, зроблений аналіз дозволив визначити рівень фінансового стану компанії, розглянути можливі прогалини та втрачені можливості. І зробити висновок, що підприємство намагається розвиватись та функціонувати в складних економічних умовах, проте фінансові показники говорять про зниження всіх важливих структурних елементів, які вкрай необхідні для ефективного функціонування підприємства, починаючи з оцінки майнового стану і завершуючи рентабельністю.

2.3 Оцінювання ефективності стратегії розвитку ТОВ «МонтажБудЮг»

Запорукою подальшого розвитку підприємства є визначеність ідей, розробок та методів його досягнення, з попереднім визначенням орієнтирів та потенційно можливих напрямків розвитку. Попередня обґрунтованість таких ідей дозволяє уникнути додаткових фінансових та часових втрат. Зосередившись на швидкому і стабільному розвитку, виділивши програми, впливає на діяльність компанії. Визначення стратегії розвитку підприємства можливе лише за проведеного аналізу результативності наявної стратегії, якою керується компанія, Особливо важливим аспектом є виявлення недоліків в діяльності підприємства і подальше їх усунення.

Розглянувши методичні підходи до оцінювання стратегії розвитку у першому розділі, розглядатимемо стратегію у такій послідовності:

- розгляд цілей стратегії розвитку;
- характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розроблення декількох альтернативних варіантів стратегії;
- деталізацію стратегічних завдань на управлінському і виробничому рівні підприємства;
- розрахунок основних фінансово-економічних показників.

Аналіз стратегії розвитку розпочнемо зі встановлення місії підприємства, яка має підкреслювати стратегічну позицію. Місія компанії полягає в забезпеченні суспільства якісними та безпечними перевезеннями, досконалими проєктними роботами, комплексним підходом до справи та поліпшенням інфраструктури країни.

Подальша оцінка проводитиметься за допомогою фінансово-економічних показників діяльності підприємства, що у свою чергу дасть можливість сформувати інтегральний показник, за яким буде проведена оцінка як кількісних, так і якісних складових. Розрахунок показників, виділених для даного підприємства, представлено у табл. 2.13 та 2.14.

Таблиця 2.13 – Показники для інтегральної оцінки розвитку підприємства

Показник	Спосіб розрахунку	Роки			Еталонне значення
		2019	2020	2021	
1. Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт фінансового ризику	Відношення залученого капіталу до власного	2,68	2,62	1,92	0,6
Коефіцієнт фінансової незалежності	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	0,27	0,28	0,34	0,5
2. Показники виробничої стійкості					
Частка оборотних активів у майні підприємства	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	0,41	0,25	0,25	0,2
Фондовіддача	Відношення суми виручки до середньорічної вартості ОФ.	0,13	2,11	2,18	1,5
3. Техніко-економічні показники					
Коефіцієнт придатності основних засобів	Відношення залишкової вартості ОЗ до їхньої первісної вартості.	0,93	0,83	0,73	0,6
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості ОЗ до первісної вартості основних засобів.	0,23	0,19	0,20	0,15
4. Показники рентабельності					
Рентабельність активів	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	0,26	0,15	0,05	0,2
Рентабельність власного капіталу	Відношення чистого прибутку до середньої величини ВлК	0,96	0,56	0,14	0,2
Рентабельність продукції	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	0,99	0,22	0,21	0,2
5.Показники соціальної стійкості					
Продуктивність праці	Відношення ВР до середньоспискової чисельності працівників.	7194	2471	1014	1000
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	0,43	0,11	0,14	0,1
6. Показники ліквідності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення суми грошових коштів і поточних фінансових інвестицій до рівня поточних зобов'язань	0,12	0,04	0,21	0,2
Проміжний коефіцієнт ліквідності	Відношення оборотних активів у фінансовій формі до поточних зобов'язань	0,57	0,35	0,43	0,6
Коефіцієнт поточної ліквідності	Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань	0,57	0,35	0,43	2,0
Коефіцієнт платоспроможності	Відношення оборотних активів до позикового капіталу	-	2,70	3,13	1,0

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

Виділивши основні показники для аналізу ефективності розвитку підприємства розраховуємо інтегральній показник рівня розвитку, який представляється формулою (2.1):

$$I_{рп} = \sum_{i=1}^{n} П_i, \tag{2.1}$$

де $I_{рп}$ – інтегральний показник розвитку підприємства; $П_i$ – інтегральне значення окремого показника розвитку підприємства; n – кількість виокремлених складових для оцінки розвитку підприємства.

Інтегральне значення кожного окремого показника розвитку підприємства розраховується за формулою (2.2):

$$П_i = \sum_{j=1}^{m} \left(\frac{K_j - E_j}{E_j}\right) * B_j, \tag{2.2}$$

де m – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства; Ej – це еталонне значення кожного окремого показника; Kj – це розрахункове значення показника за 2021 рік; Bj – вагомість кожного показника у межах складника розвитку підприємства.

Основою для проведення розрахунків даних показників стала фінансова звітність та статистичні дані. Розрахункове значення по кожному складнику розвитку підприємства було проведено за станом підприємства за 2021 рік. Еталонні значення показників відповідають нормативним значенням або плановим значенням, встановлених на самому підприємстві. Вага кожної групи показників встановлювалась експертним методом, з виділенням найбільш важливих показників.

З метою всебічного розгляду підприємства та виділення сильних і слабких груп, на які варто звернути увагу при розгляді стратегії розвитку підприємства відокремлюємо показники по групам та виділяємо важливість кожної окремо за рахунок експертної оцінки кожної з груп показників. . У нашому випадку за методом визначення інтегрального показника для ТОВ «МонтажБудЮг» і представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Розрахунок інтегральної оцінки розвитку підприємства

Група показників	Показник	Вага	Роки		
			2019	2020	2021
1. Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансового ризику	0,11	2,90	2,43	2,20
	Коефіцієнт фінансової незалежності		-0,46	-0,45	-0,31
Груповий інтегральний показник		Пі =	0,27	0,22	0,21
2. Показники виробничої стійкості	Частка оборотних активів у майні підприємства	0,16	0,80	0,24	0,23
	Фондовіддача		-0,91	0,40	0,45
Груповий інтегральний показник		Пі =	-0,02	0,10	0,11
3. Техніко-економічні показники	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,18	0,55	0,38	0,21
	Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,53	0,27	0,33
Груповий інтегральний показник		Пі =	0,20	0,12	0,10
4. Показники рентабельності	Рентабельність активів	0,18	0,30	-0,23	-0,76
	Рентабельність власного капіталу		0,70	1,50	-0,30
	Рентабельність продукції		0,73	0,12	0,06
Груповий інтегральний показник		Пі =	0,31	0,25	-0,18
5.Показники соціальної стійкості	Продуктивність праці	0,15	1,70	1,12	-0,49
	Коефіцієнт підвищення кваліфікації		0,34	0,07	0,40
Груповий інтегральний показник		Пі =	0,31	0,18	-0,01
6. Показники ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	-0,42	-0,82	0,05
	Проміжний коефіцієнт ліквідності		-0,06	-0,41	-0,29
	Коефіцієнт поточної ліквідності		-0,72	-0,82	-0,79
	Коефіцієнт платоспроможності			1,70	2,13
Груповий інтегральний показник		Пі =	-0,26	-0,08	0,14
Інтегральний показник рівня розвитку підприємства		Ірп =	0,80	0,79	0,46

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

Загалом, наближення рівня інтегрального показника до 1 свідчить про позитивний розвиток підприємства, відповідно до шкали оцінювання, що представлена у табл. 2.15.

Як ми бачимо з табл. 2.14, інтегральний показник рівня розвитку підприємства має тенденцію до зниження, що спровоковано нестабільністю економіки загалом та ринковою ситуацією галузі.

Таблиця 2.15 – Шкала оцінювання стратегії розвитку підприємства за інтегральним показником

Стратегія розвитку підприємства	Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства
Захисна стратегія	0-0,4
Пасивно-наступальна стратегія	0,41-0,74
Стратегія ринкової ніші	0,75-0,84
Активно-наступальна стратегія	0,85-1,0

Джерело: [24]

За даними табл. 2.14, результат інтегральної оцінки рівня розвитку ТОВ «МонтажБудЮг» у 2021 році становить Ірп = 0,46, що свідчить про те, що підприємство має притримуватись пасивно-наступальної стратегії. У 2019 і 2020 роках рівень інтегральної оцінки говорить про дотримання стратегії ринкової ніші.

Пасивно-наступальна стратегія розвитку підприємства передбачає вихід на ринок нової, або поліпшеної продукції після проходження апробації. Дана стратегія характеризується суттєвим рівнем витрат на оновлення та розробку рішень, які допомогли б підприємству закріпити збереження існуючої позиції на ринку. Дана стратегія забезпечує всі передумови для становлення фінансової стійкості підприємства.

Стратегія ринкової ніші – це стратегія з активною позицією, яка на меті має забезпечення високого рівня рентабельності продукції, підвищення її якості та конкурентоспроможності. Дана стратегія передбачає зміцнення вже існуючих позицій та визначає нові можливі напрямки діяльності для подальшого підтримання збалансованого розвитку підприємства. Для стратегії ринкової ніші характерним є високий і середній рівень ризику.

Отже, ТОВ «МонтажБудЮг» є функціонуючим підприємством на ринку демонтажу та автоперевезень, проте аналіз компанії зсередини показує необхідність в складанні додаткового портфелю стратегічних альтернатив, так як отримувані результати діяльності не можна назвати стабільними.

Як приклад, у 2021 році найбільшою часткою в прибутках компанії становить продаж металу, а головним напрямком діяльності компанії є вантажні

перевезення. У 2022 році, враховуючи складність ситуації, прогнозована частка перевезень у структурі наданих послуг становитиме приблизно 90% від усіх наявних. Саме така тенденція показує важливість перегляду стратегічних напрямків діяльності компанії, оптимізацію наявних ресурсів та засобів і виокремлення більш стабільних напрямків розвитку.

Після проведених досліджень, робимо висновок, що компанія володіє багатьма видами ресурсів для ефективного функціонування: матеріальними (власний автопарк, спецтехніка, паливні матеріали та ін.), фінансовими(власними та залученими), сировинними, технічними та людськими ресурсами.

Технічні ресурси підприємства не використовують весь свій потенціал, дана тенденція простежується за останні декілька років, компанія намагається відновити свої позиції на ринку, проте за фінансовою звітністю підприємства ми спостерігаємо зменшення кількості наданих та реалізованих послуг, зменшення доходів. Дана тенденція, на жаль, залежить не лише від бажання підприємства до ефективної праці, а від стану економіки на даний момент.

Компанія ТОВ «МонтажБудЮг», розглянувши її історію діяльності та покроковий розвиток, знаходиться у даний час на стадії застою, така тенденція спостерігається через економічну нестабільність в періоді за 2019-2021рік.

Дане підприємство вже функціонує на ринку майже 7 років, і вона пройшла стадію старту, в якій власник працював разом з дружиною маючи лише декілька одиниць автомобільної вантажно техніки. Загалом, перевіряли ідею не довго і всі зароблені кошти вкладалися в автопарк і надалі. Тому у КВЕДІ і вказано основним видом діяльності 49.41 Вантажний автомобільний транспорт, адже цей вид діяльності був початковою точкою. Даний час не характеризувався особливою складністю, так як не було великої кількості відповідальності з точки зору пошуку і забезпечення усього персоналу роботою і іншими нюансами з якими стикається власник компанії з певним штатом людей. Досить важливою була ідея диверсифікації діяльності з самого початку становлення підприємства, так, за декілька років ТОВ «МонтажБудЮг» перетворилось на компанію, в котрій працює близько 10 людей. Відбулася диверсифікація діяльності на демонтажні

послуги, які представлені в портфелі підприємства зараз, і з кожним роком збільшувались можливості підприємства.

Піком розвитку можна назвати 2020 рік, з найбільшою кількістю людей у штаті, аж в 53 особи. За 2018-2021 роки компанія зробила собі ім’я на демонтажних роботах, і далі вбачала розвиток в будівельній діяльності та розробці ландшафтного дизайну. Однак 2021 рік не дав запланованих результатів, і довелось скоротити штат на 10 робітників, так як прибутковість підприємства знизилась майже в 3 рази.

У 2021 році спостерігається просідання у найбільш ефективних напрямках діяльності підприємства, фінансові показники знаходяться в скрутному становищі, але підприємство зробило акцент на найбільш прибуткових напрямках діяльності і з часом намагається покращити своє фінансове становище. За 7 років роботи на цьому ринку підприємство відкрило бази з технікою у Дніпрі, Херсоні і Києві, і надалі планує займатись географічною експансією.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основні напрямки та тенденції розвитку вітчизняних та зарубіжних підприємств галузі

Географічна експансія, розширення території міст, завершення строків експлуатації будівель призводить до необхідності їх демонтування. Ще 35-40 років тому даний вид діяльності не відзначався такою актуальністю як зараз.

Класичним методом демонтування в ті роки було застосування клин-лому або клин-баби, який характеризувався підвищеним рівнем небезпеки, шуму та пилу при зношенні. У наш час, підприємства еволюціонували, і використовують методи знесення будівель за принципами екологічності та безпечності.

Так, традиційними методами демонтажу будівлі, якими користуються як вітчизняні, так і іноземні підприємства є знос будівлі за допомогою вибуху (у випадку безпечного місцезнаходження); руйнування споруди за допомогою важкої спецтехніки; частковий або повний розбір конструкції зі збереженням певних сегментів. Кожний з даних методів вбачає розбір споруди, розчищення майданчика після завершення робіт і утилізацію уламків.

В деяких випадках спостерігається по-елементний розбір споруди, даний метод застосовується при демонтуванні труб опалення, металоконструкцій, сантехніки, руберойду, лінолеуму та інших специфічних складових будівлі. Зазвичай, вибір способу демонтажу будівлі залежить від певних умов:

- тип споруди;
- система опалення;
- різновид газопостачання;
- водопровідна система;

- система каналізації;
- система інженерних комунікацій.

Що доводить складність і специфічність діяльності підприємства, і вказує на необхідність комплексного підходу до розгляду зносу споруди. Окрім традиційних методів в різних країнах використовується метод алмазної різки, він є менш класичним, але більш бережливим.

Даний метод не володіє багатьма недоліками, притаманними традиційним способам демонтажу. Алмазна різка характеризується чистотою і практичною відсутністю шуму при виконанні робіт, а також не створює бетонний пил, який викликає у робітників силікоз легень, не пошкоджує цілісність конструкції будівлі, як це спостерігається при роботі відбійних молотків та перфораторів.

Додатковими перевагами алмазного різання бетону є:

- можливість створення технологічних отворів різної форми;
- можливість роботи з бідь-якими по твердості конструкціями (асфальт, натуральний камінь, цегла, кераміка, блоки ФБС), при цьому товщина не має значення;
- відсутність вібрації;
- безпечність для здоров’я оточуючих;
- швидкість та відносна легкість виконання роботи;
- відсутність пилу при праці на мокрих конструкціях. Правда, слід зазначити, що технічно даний вид алмазного різання більш складний. Для безпеки фахівці радять суворо контролювати процес подачі води під час різання;
- відсутність шліфування та доробки для отриманих отворів;
- відсутність тріщини, які можуть нівелювати міцність конструкції в цілому;
- можливість усунення браку.

Окрему увагу треба приділити японській методиці демонтажу споруд, вона характеризується рядом певних особливостей. Якщо вітчизняні підприємства використовують важку спецтехніку (гідро молот, екскаватор, підйомний кран, або використовують метод контрольованого вибуху), що повністю знищує будинок

ззовні, то для Японії дані методи не є актуальними через щільність забудов, які іноді сягають висоту до 100 м.

Враховуючи таку тенденцію, японська будівельна компанія «Taisei Corporation» з Токіо розробила незвичайну технологію демонтажу будівель, яку можна назвати вкрай ощадною, так як руйнування конструкції відбувається зсередини.

Дана методика зображена на рис. 3.1, яка отримала назву Tecorep, яка є досить незвичною, адже руйнування будівлі відбувається досить повільно, споруда просто опускається з часом вниз, кожний поверх руйнується один за одним.

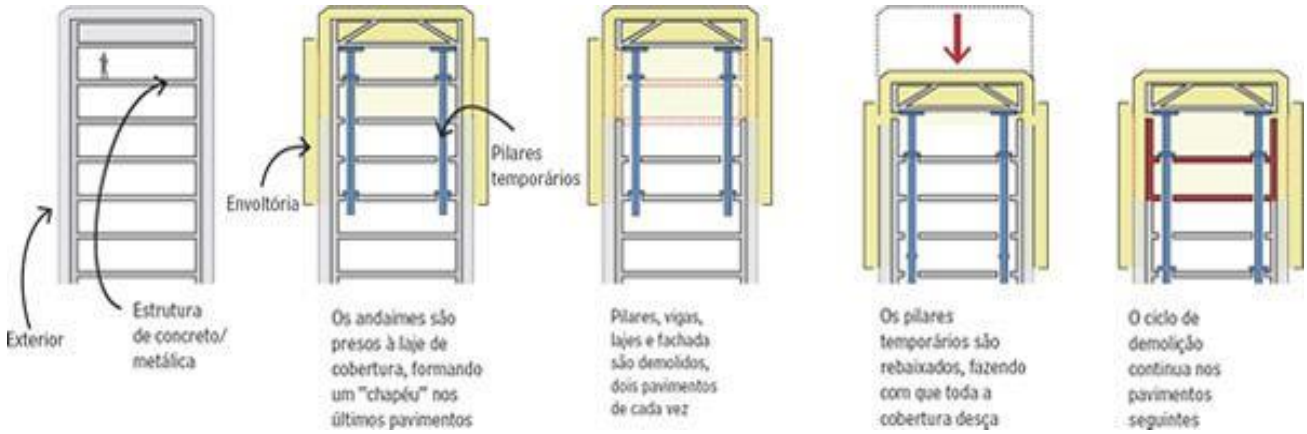

Рисунок 3.1 – Технологія демонтажу будівлі за методом Tecorep[7]

Технологія демонтування починається зі встановлення спецтехніки на верхньому поверсі будівлі, наступним етапом йде встановлення спеціальних металоконструкцій, які показані на рис. 3.1. Всередині будівлі також встановлюються металеві ліси, які починають грати роль опорних стін і величезних домкратів. Далі відбувається руйнування несучих опор і підлоги поверх за поверхом. Демонтажні роботи відбуваються під шапкою спецтехніки всередині самої будівлі, не використовуючи ніякої техніки ззовні, сама споруда спускається по металевих стрижнях, дах і підлога утилізується в останню чергу.

Особливістю даного методу є умови та результат його реалізації, так як він на 23 децибела тихіший і на 90% чистіший за традиційні методи демонтування. Усі роботи відбувають в замкнутому просторі без використання спецтехніки, яка безсумнівно зашкоджує навколишньому середовищу. За такої методики

можливий варіант повторного використання сировини, так як демонтаж відбувається щадним способом. Що доводить тихість та екологічну чистість даної методології.

Даний спосіб є інноваційним і дозволяє проводити демонтаж висоток в обмеженому просторі, не порушуючи звичного життя міста. Значним недоліком є його швидкість.

Виокремлення такого методу стало необхідністю для демонтажної галузі, Японії, адже за державною програмою, споруди вищі 3-х поверхів та старші 40 років мають бути утилізовані, так як не відповідають стандартам і технічним нормам, загрожують життю населення.

Компанія «Taisei Corporation» ефективно і використовує дану технологію в Японії та Арабських Еміратах, демонструючи її результативність, ефективність, екологічність і безпечність.[7]

Японські технологи компанії Kajima розробили метод по-елементного демонтажу «Cut and take down». За даної технології демонтаж відбувається знизу будівлі, використовуючи гідравлічні домкрати замість колон, які тримають будівлю. Домкрати здатні витримувати вагу до 1200 тон, і після жорсткого закріплення з фундаментною частиною, робітникам дозволяють розібрати перший поверх повністю сортируючи і утилізуючи відходи. Після очищення території відбувається зріз несучих колон будівлі на 70 см, піднімаючи домкрати на таку ж висоту і послідовно опускаючи споруду, розбираючи всі поверхи будівлі. Управління домкратами відбувається механізовано, за допомогою комп'ютера, що дозволяє однаково рівномірно знизити рівень будівлі, уникаючи перекосів та контролюючи технологію, яка показана на рис. 3.2.

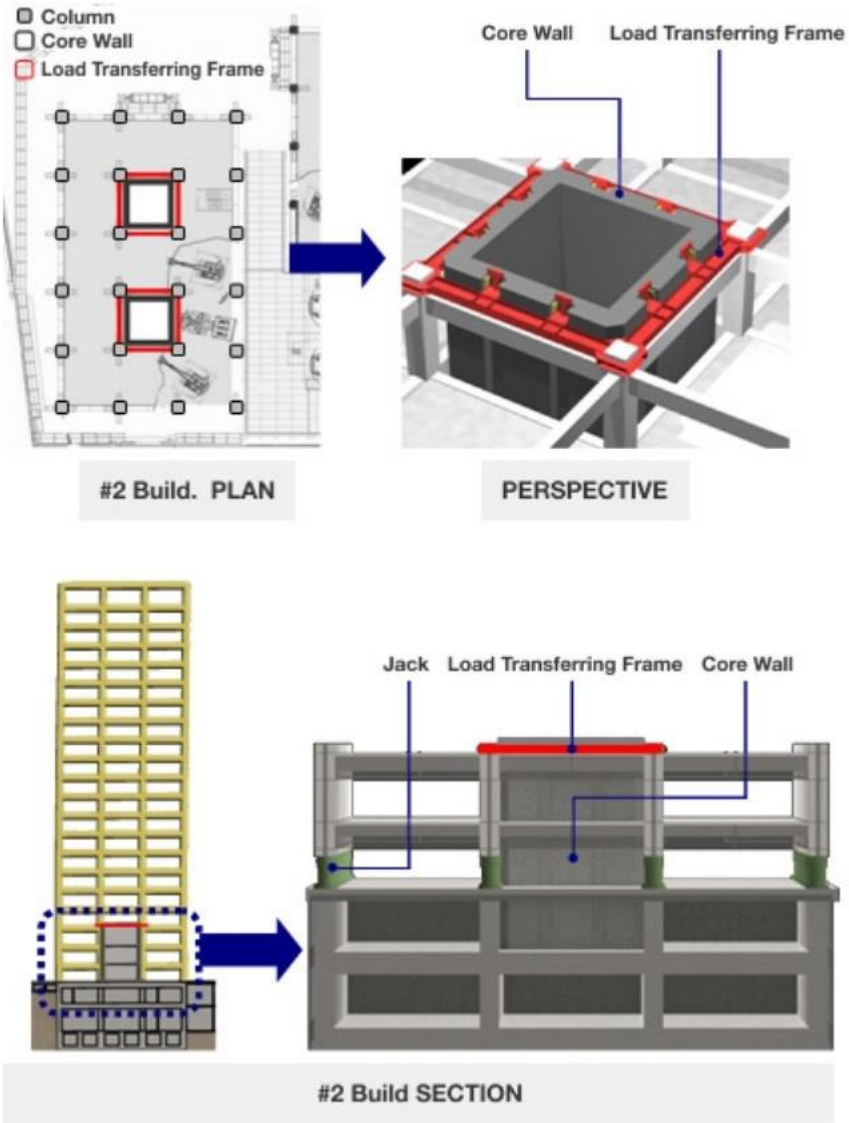

Рисунок 3.2 – Технологія «Cut and take down» [35]

Як ми бачимо з рис. 3.2, рівень шуму при зносі споруди в такий спосіб є мінімальним, так як роботи проводяться на першому поверсі, рівень звукової хвилі є мінімальним. Дана технологія є більш ощадною до залишкової сировини, адже за даної методології можливе отримання не пошкоджених блоків будівлі, таких як віконні блоки, плити перекриття, стінові панелі та інші елементи, які можна повторно використовувати без подальшої переробки.

Однією з особливостей даної технології є демонтаж без застосування ударних впливів, що дозволяє зберегти структуру фундаменту поблизу розташованих будівель непошкодженою. Дану технологію можна також назвати екологічною, адже вона не потребує використання великої чисельності важкої спецтехніки, як при традиційних методах. Техніка необхідна лише для утилізації і

перевезення відходів, що можна зробити за невеликих екскаваторів та навантажувачів. [35]

Головним недоліком даної технології є висока точність робіт, оскільки при найменшому відхиленні при опусканні домкратів будівля може рухнути. І дана технологія підходить для будівель, висота яких не перебільшує 20 поверхів.

Отже, японськими компаніями було відкрито дві інноваційних технології з демонтажу споруд «Tecorep» та «Cut and take down». Нову технологію, засновану на принципі «згори донизу» названо «Tecorep». Особливістю є побудова тимчасової конструкції навколо двох верхніх поверхів, яка захищає будівлю. При цьому дах споруди, що демонтується, залишається в незайманому вигляді і тримається на тимчасовій конструкції.

В результаті здійснюється повноцінний демонтаж несучих елементів у замкнутому просторі. Після цього залишки спускають вниз за допомогою крану або сміттєпроводу, а конструкція, що тимчасово огороджує, з дахом переміщається на наступні два поверхи. Цікаво, що при спуску матеріалів вниз на внутрішньому ліфті генерується енергія, за допомогою двигуна, який працює на енергії, яка утворюється, коли розібрані будівельні компоненти опускаються краном через отвір, пробитий на кожному поверсі. Вироблена електроенергія накопичується в акумуляторі. Коли партія компонентів вагою п'ять тон опускається з висоти 100 метрів, вона генерує близько 100 кВт електроенергії на годину. [35]

І технологія «Cut and take down», особливість якої полягає в зниженні висоти будівлі на 70 см за допомогою домкратів, і покроковій утилізації елементів будівлі, які можна надалі використовувати у будівництві. Даний метод показує високий рівень стійкості до землетрусів. Усередині розібраного будинку на кожному етапі робіт зводяться стіни із залізобетону товщиною 40-90 см і висотою до трьох поверхів, які запобігає впливу поштовхів і сильного вітру. Згідно з цим методом, центр управління для знесення підключається до системи термінового виявлення землетрусів і сигналізації через волокно-оптичний кабель, відстежуючи навантаження будівлі та зберігаючи здатність проти землетрусів.

Європейські ринок демонтажних послуг підтримує класичні методи до демонтажу, але з певними відмінностями, якщо в Україні можна побачити цілий автопарк техніки, які працюють над зносом споруди, то європейські компанії надають перевагу універсальним машинам. Так, на одному об'єкті замість 5-8 одиниць техніки можна побачити 2-3 одиниці з швидкими механізмами.

Загалом, користуються продукцією Hitachi Construction Machinery (Europe), яка представляє два види два види швидкозйомів – один для установки фронтальних робочих органів, монтованих на руків'я стріли, і ще один вид, що прискорює зміну стріли. У деяких випадках, завдяки швидкозйомному механізму на повну зміну фронтального робочого органу йде не більше п'яти хвилин.

Бажаючи співпрацювати з європейським ринком, компанія Hitachi спільно з Kiesel, заснувала в Німеччині Європейський центр технологій (EAC). В якому було розроблено ряд екскаваторів-руйнівників з подовженою стрілою, ринок Німеччини став основним покупцем даної техніки. Компанія планує і надалі розширяти географію діяльності на інші регіони Європи, у яких реалізуються масштабні проєкти, що включають роботи зі знесення і демонтажу.

Стосовно ринку вантажних автомобільних перевезень, наразі, європейська політика націлена на споживача і побудована на принципах комодальності, використання інтелектуальних транспортних систем та "зелених коридорів".

Комодальність за European Commission 2001 transport White Paper передбачає поєднання різних видів транспорту для підвищення ефективності виконуваних послуг. Інтелектуальні транспортні системи дозволять удосконалити управління транспортом та вантажем, знизити рівень похибки через людський фактор, а також максимально використовувати наявну інфраструктуру. «Зелені транспортні коридори» включають екологічну складову і застосовуються для безпеки при проектуванні та експлуатації інфраструктури транс'європейської транспортної мережі.

Введення такого поняття як «зелені коридори» спричинене великим рівнем споживання енергії, викидом забруднюючих речовин та газів, та рівнем шуму, що отримується через перевезення. У плані дій з вантажоперевезень по ЄС

дозволятиметься займатися перевезеннями при мінімальному впливі на природне та людське середовище.

Також передбачається використання концепції електронного фрахту, за яким вбачається без паперова передача інформаційних потоків. Контроль та відстеження вантажу відбуватиметься за допомогою нової технології радіочастотної ідентифікації RFID та використання супутникової системи. На сьогоднішній день вже існує чотири глобальні системи, такі як GPS, Galileo, ГЛОНАСС та Beidou. Важливим нюансом концепції електронного фрахту є створення єдиного транспортного документу.

У багатьох регіонах США та ЄС у межах контрольованих середовищ вже працюють безпілотні вантажівки, існують прогнози, що у найближчі 10-20 років саме вони складуть конкуренцію традиційним методам вантажних перевезень. Вбачаючи в цьому зниження витрат та викидів, а також можливість зробити дороги більш безпечними. На сьогоднішній день безпілотні вантажівки тестуються мережевими технологіями та протоколами зв’язку.

Безпілотні автомобілі закривають попит у професійних водіях, яких не вистачає на ринку автоперевезень, особливо на європейському, так є прогнози в нестачі близько мільйону професійних водіїв до 2030 року на ринку США та Європи. [35] Впровадження системи безпілотних автомобілів та радіочастотної ідентифікації дозволить знизити вплив людського фактору на даний різновид перевезень, що з одного боку має позитивний ефект(підвищення безпеки на дорогах, зменшення кількості нещасних випадків, розвиток інноваційної, технічної та технологічної діяльності), проте має ряд потенційних ризиків (втрата робочих місць загрожує ринку масштабним безробіттям).

Беручи до уваги, що основним ринком для українських міжнародних автоперевізників є країни ЄС та проаналізувавши Green Deal, European Transport Policy, Freight Decarbonisation, можна визначити наступні тенденції розвитку:

Дані програми ЄС передбачають перевезення без викидів (zero emission), зменшення вуглецевого сліду. Відмова Англії і Франції до 2040 року, Нідерландів до 2030 року та інших країн від використання бензинового та дизельного

автотранспорту призведе до зменшення кількості автоперевезень автомобільних вантажних перевезень, і на ринку залишать компанії з найбільш технологічним автопарком.

Така тенденція передбачатиме розвиток мультимодальних перевезень та інформаційно-транспортних систем. Оскільки перевезення будуть характеризуватись єдиною системою управління, адміністрування, наявністю єдиного транспортного документу на вантаж в ланцюгу залізниця-дорога-порт пріоритет буде за місцевими перевізниками.

Підвищення конкурентоспроможності українських перевізників буде можливим лише за одної умови – зміни автопарку, які відповідали б бажаним еко вимогам, невеликі фірми за відсутності державної підтримки не зможуть вижити на такому ринку без програм пільгового кредитування, лізингу.

Еко-вимоги, розглянуті в стратегічних та програмних документах об’єднання ЄС провокують поступове витіснення українських компаній через мультимодальність перевезень і перехід на більш економічні та екологічні види транспорту, такі як залізничні чи водні. А беручи до уваги стрімке збільшення кількості підприємств, які займаються вантажним автомобільним транспортом, спостерігатиметься зниження для даного сегменту в структурі економіки. Тому варто передбачати необхідність розвитку українського вантажоперевезення у міжнародному сполученні.

Якщо автомобільні вантажні перевезення ЄС та США характеризуються зниженням екологічного впливу від своєї діяльності, та перехід на безпілотні вантажівки, то на вітчизняний ринок виходить нова причіпна техніка WESOB та більш екологічні тягачі EURO-7, що дозволятимуть уникнути екологічних, соціальних та економічних наслідків.

Так, українським компаніям, що займаються вантажним автомобільним транспортом було представлено ряд новинок, які допоможуть оптимізувати роботу перевезень та збільшити обсяги заповнюваності транспорту, які зображені на рис. 3.3.

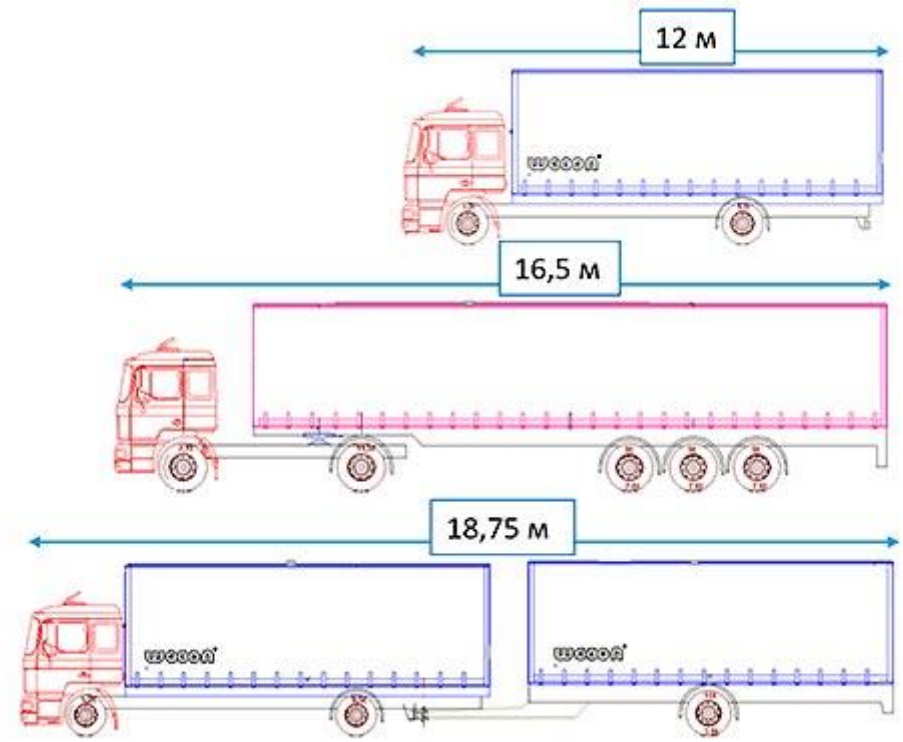

Рисунок 3.3 – Техніка компанії WESOB[35]

Згідно з введенням нормативів по максимальній габаритній довжині транспортних засобів, компанією було розроблено нові тягачі з різною довжиною шасі, причепом та напівпричепом, як бачимо на рис. 3.3. В залежності від об’ємів перевезення виділяють:

- 12 м. – для шасі автомобіля
- 16,5 м. – тягач з напівпричепом (довжина напівпричепа13,6 м.)
- 18,75 м. – тягач-шасі з причепом (довжина кузова шасі та причепа 15,6 м.)

Введення даних нормативів дозволило перевозити більшу кількість вантажу. На практиці, за 6 рейсів автопоїздом «тягач-шасі плюс причіп» дозволить перевозити стільки ж вантажу, як за 7 рейсів при варіанті «тягач-шасі плюс причіп». Що дозволяє зменшити вплив на навколишнє середовище, заощадити час та ресурси.

Отже, автомобільний вантажний ринок України характеризується новинками, які здатні оптимізувати роботи підприємств даної галузі, проте вектор напрямку розвитку даної галузі у ЄС та США загалом інший. За 10-20 років ринок перевезень, та взагалі транспорту має докорінно змінитись, залишивши

використання бензинових та дизельних двигунів в деяких країнах, перейти на безпілотні вантажівки, зробити єдиний транспортний документ, зробити перевезення мультимодальними та зменшити паперову звітність радіочастотною ідентифікацією.

Одним з перспективних напрямків розвитку стратегічних альтернатив ми вбачаємо будівництво, тому варто оцінити його ринок. За даними 2021 року ринок будівничих послуг демонструє тенденцію до збільшення, так, обсяг робіт за січень – вересень 2021 року становив 149 мільярди гривень, що говорить про темп приросту на 3,2% у порівнянні з 2020-м. Найбільшим темпом зростання характеризується ринок житлового будівництва, показник якого на 18,4% більший за попередній рік, інфраструктурне будівництво також характеризується збільшенням темпів на 1,3%, падіння показника відбувається лише у сфері комерційного будівництва, на 2% від попереднього року.

Володимир Яримовський наголошував, що при збереженні таких темпів ринок українського будівництва у 2021 році збільшиться на 6% по відношенню до попереднього року. За його словами, основними драйверами розвитку стали:

- нарощування темпів реалізації проєктів "Великого будівництва",
- запуск державної програми з іпотечного кредитування,
- початок роботи реформованої ДІАМ (колишня ДАБІ),
- програми "Велика реставрація" та проєкти з енерго-модернізації.

Спостерігався спад через невизначеність з ДАБІ, так як були призупинені будівничі проєкти. Після вирішення питань і кінцевого реформування, галузь зросла десь на 20%.

За даними служби державної статистики на кінець 2021 року спостерігалось збільшення індикатору ділової впевненості та оцінки поточного обсягу замовлень, як і збільшення кількості працівників у будівельних підприємствах, що говорить про розвиток галузі і перспективність виходу на даний ринок. Однак, поряд з збільшенням показників будівельного сектору спостерігається і подорожчання сировинної бази на 3-8% від попереднього року.

До лідерів ринку будівельних послуг такі підприємства: ТОВ "Моноліт будсервіс"; ТОВ "БК "Інтергал-буд"; АТ "Трест Житлобуд-1".

3.2 Розробка стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «МонтажБудЮг» та їх економічне обґрунтування

Важливість розгляду стратегічних альтернатив для підприємства ТОВ «МонтажБудЮг» є неминучим, враховуючи сучасні умови нестабільності галузі та економіки. Підприємство потребує окрім резервного висококваліфікованого молодого персоналу ще альтернативні напрямки діяльності, для закріплення своїх позицій на ринку та можливості забезпечувати майбутню кадрову політику.

Враховуючи вже існуючі напрямки діяльності підприємства, окрему увагу слід приділити структуризації надаваних послуг. Ознайомитись з діяльністю підприємства можна за допомогою соціальних мереж або офіціального сайту компанії. Відкриваючи дану сторінку відразу акцентується увага на демонтажу будівель, проте, недосвідчений користувач сайту може не відразу побачити увесь спектр надаваних послуг, або взагалі не звернути увагу на деякі види послуг.

Поглиблюючи знання у діяльності компанії виокремлюємо ще одну стратегічну лінію розвитку бізнесу - будівництво. Наразі, підприємство надає послуги з демонтажу та утилізації сміття. Подальше будівництво на вже очищених територіях допоможе клієнтам економити час, зусилля та гроші на пошук нових контрагентів та підрядників.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку бізнесу, направленість вектору розвитку на інновації, перехід до усвідомленого використання природних ресурсів, підвищення екологічності діяльності, однією зі стратегічних альтернатив є застосування 3D – принтерів у будівельній діяльності.

Отже, загалом було запропоновано такі стратегічні альтернативи:

1. Структуризація широкого спектру послуг та надання пакетних рішень, які цілковито задовольнятимуть потреби клієнта, не використовуючи інших підрядників. Наголошення на комплексному підході вирішення завдань.

2. Відкриття додаткового напряму діяльності, окрім демонтажу будівельних конструкцій, розширити сферу надання послуг на будівництво. Що є досить актуальним напрямком у наш час, тим самим покращити укомплектованість вже існуючих послуг.

3. Розширити спектр діяльності підприємства на використання інноваційних технологій, а саме 3D принтеру, який дозволятиме виконувати будівельні роботи.

Розгляд запропонованих стратегічних альтернатив є вкрай важливим для даного підприємства. Останні роки ми спостерігаємо наскільки нестабільною може бути ситуація на ринку та зосереджуємось на майбутніх перспективах, які можуть надати нові напрямки діяльності.

Враховуючи деякі напрямки діяльності підприємства, особливо такі як вантажні автомобільні перевезення, необхідно бути готовим до зміни вантажівок через 7-17 років, відповідно до Green Deal, European Transport Policy та Freight Decarbonisation. Виконання послуг перевезення стане проблематичним за відсутності сучасного екологічного транспорту, тому варто робити акценти на нових видах діяльності у ближньому майбутньому, аби в 2030-2040 роках була можливість підвищити рівень послуг до європейських стандартів.

Розглянемо кожний з перспективних напрямів розвитку діяльності підприємства. Однією за найбільш простих, але не менш важливих стратегічних альтернатив є розробка пакетних послуг, які вже виконує компанія на ринку. Нагадаємо, що компанія займається такими видами діяльності як:

- демонтаж будівель (знесення будівель та споруд будь-якої висоти, повноцінний демонтаж будівель аварійного стану);
- демонтаж фундаменту (ліквідація та утилізація фундаменту на території України);

- демонтаж залізобетонних, бетонних та металоконструкцій, (розбір конструкцій будь-якої висоти та матеріалу);
- демонтаж асфальтного покриття (демонтаж асфальтного та асфальтобетонного покриття з подальшою утилізацією сміття)
- земляні роботи (будь-якої складності з можливістю вивезенням та утилізації ґрунту);
- ландшафтні роботи(підготовка до ландшафтних робіт, розробка дизайну, благоустрою та озеленення територій);
- переробка будівельних відходів на вторинний щебінь;
- вантажоперевезення по території України та країн ЄС;
- оренда спецтехніки.

Акцентуючи увагу на демонтажних роботах, адже саме вони становлять левову долю потужностей підприємства, можна виділити пакети послуг «тотальний демонтаж», «демонтаж і озеленення» та «підготовка до будівництва», а також запропонувати окремий пакет за принципом «збери сам», враховуючи можливу специфічність потреб клієнта.

Пакет «тотальний демонтаж» включатиме послуги з демонтажу різної складності в залежності від виду конструкції, прилягання до сусідніх будівель, місце знаходження та інших критеріїв, за якими обирається спосіб демонтування будівлі; демонтажу фундаменту та асфальтного покриття за наявності, засипання котловану після демонтажних робіт. Даний пакет включатиме збір усієї необхідної документації та дозволів, інженерні розрахунки та утилізацію сміття. Після виконання робіт клієнт отримує вільну територію від будь-яких конструкцій, споруд та покриття.

Пакет «демонтаж і озеленення» включатиме в собі усі переваги пакету «тотальний демонтаж», і додатково враховуватиме земляні роботи, які потребуватиметься клієнту, такі як утилізація ґрунту, земляні роботи будь-якого характеру, які відповідають побажанням клієнта. Даний пакет також включатиме розробку ландшафтного проєкту з подальшою її реалізацією. Команда ТОВ

«МонтажБудЮг» включає талановитих інженерів та ландшафтного дизайнера, які допоможуть з екстер'єром території.

Пакет «підготовка до будівництва» включатиме пакет «тотальний демонтаж» та оренду спецтехніки за необхідністю, ТОВ «МонтажБудЮг» володіє величезним автопарком важкої техніки, яка необхідна для будівництва. Обрання даного пакету дозволить клієнту не шукати підрядників для виконання дрібних робіт, а зосередити увагу на майбутньому будівництві.

Доволі специфічним пакетом є той, який можна зібрати самостійно, адже об'єкти можуть бути різними, як і запити клієнтів. За даного пакету важливим є розмова з клієнтом і виявлення всіх необхідних потреб, упереджуючи непорозуміння та можливі неприємності під час виконання ряду послуг.

Для реалізації даної стратегічної альтернативи розвитку нам доведеться змінити сайт та прописати скрипти роботи менеджерів. Дана альтернатива вважається легкою в виконанні, проте містить у собі детальний аналіз потреби клієнта та співпрацю маркетолога й технолога для професійного оформлення пропозиції, яка є запорукою успішної реалізації ідеї. У табл. 3.1 подані розрахунки та структура витрат, необхідні для розробки та впровадження пакетної системи послуг.

Таблиця 3.1 – Організаційні витрати при впровадженні системи пакетних послуг на сайті

Джерело витрат	Вартість, тис. грн
Заробітна плата маркетологу	8,2
Заробітна плата веб-дизайнеру	8,2
Консультування з технічним спеціалістом	8,0
Підвищення кваліфікації менеджерів, розробка скриптів	4,0

Джерело: складено автором за даними ТОВ «МонтажБудЮг»

Як бачимо з табл. 3.1 розробка та впровадження системи послуг є менш затратним способом покращення рівня розвитку на підприємстві, як показано в табл .2, відносно інших, більш масштабних проєктів. Хоч підприємство і займається вузько направленим видом діяльності, проте не варто забувати, що ми

спілкуємось з людьми і продаємо саме людям, а візуальна, технічно та технологічно підкованість лише допоможе підприємству покращити свій імідж на ринку.

Для розрахунків ефективності впровадження проєкту візьмемо 2023 рік за нульовий, а ставку дисконтного множника на рівні 21,8%, що дорівнює рівню інфляції у 2022 році.

Таблиця 3.2 – Розрахунок окупності системи пакетних послуг, тис. грн

Показник	Роки					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Капітальні інвестиції	28,4					
Амортизація		5,7	5,7	5,7	5,7	5,7
ліквідаційна вартість						0
Чистий ефект		89,0	89,0	89,0	89,0	89,0
Дисконтований множник (24,74%)	1,00	0,80	0,64	0,52	0,41	0,33
Проектний ГП		94,7	94,7	94,7	94,7	94,7
ДГП	-28,4	75,9	60,8	48,8	39,1	31,3
Кумулятивний ГП	-28,4	47,5	108,3	157,1	196,2	227,6
Дисконтований множник (90%)	1,00	0,53	0,28	0,15	0,08	0,04
ДГП		49,8	26,2	13,8	7,3	3,8
Кумулятивний ГП	-28,4	21,4	47,7	61,5	68,7	72,6
Період окупності	0,37	або 4 місяці 16 днів				

Джерело: складено автором за даними ТОВ «МонтажБудЮг»

Як ми бачимо з табл. 3.2, період окупності з розміру додаткового чистого ефекту від провадження даної ініціативи становить всього 4 місяці і 16 днів, за умови збільшення обсягів надаваних послуг з демонтажу будівель всього на 1%. Хоча наукові дослідження, які вивчають поведінку споживача наголошують, що раціонально обґрунтована та якісно представлена пропозиція збільшує можливість придбання послуги на 10%. Враховуючи специфічність та довготривалість надання послуг прогнозуємо збільшення прибутковості діяльності на 1%, що еквівалентно 89 тис. грн.

Розрахуємо ефективність впровадження проєкту за показниками NPV, періоду окупності та рентабельності інвестицій (формула 3.1) , за допомогою яких

можна оцінити ефективність впровадження проєкту для ТОВ «МонтажБудЮг», які відображені у табл. 3.3.

$$PI = \frac{\sum \frac{\text{Чистий грошовий потік}}{(1+i)^n}}{IC}, \tag{3.1}$$

де PI – індекс прибутковості; i – норма дисконтування; n – роки реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту; IC – загальний обсяг інвестицій по проєкту.

Розрахуємо рентабельність інвестицій для першого проєкту за формулою (3.1):

$$PI(1) = \frac{227,6}{28,4} = 8,01$$

Таблиця 3.3 – Результати оцінки ефективності впровадження проєкту

Показник	Значення	Критерій ефективності
Чистий дисконтований дохід (NPV)	227,6 тис. грн	NPV > 0
Період окупності(PP)	4 місяці 16 днів	PP < 5
Внутрішня норма дохідності(IRR), *де i – норма дисконтування*	1,0	IRR > i
Рентабельність інвестицій (PI)	8,01	PI > 1

Джерело: складено автором за даними ТОВ «МонтажБудЮг»

Отже, за результатами оцінки, які відображені в табл. 3.3, робимо висновок, що по всім параметрам проєкт показує позитивні результати, а індекс рентабельності інвестицій перевищує 1, що говорить про ефективність даного проєкту і доцільність впровадження його на підприємстві. Окрім невеликого періоду окупності, даний проєкт допомагає згенерувати 227,6 тис. грн. чистого ефекту від впровадження даного проєкту за рахунок покращення рівня послуг та збільшення середньої вартості контракту. Тобто генерація додаткового доходу відбуватиметься за рахунок підняття рівня укомплектованості послуг.

Одним із можливих напрямків розвитку стратегічних альтернатив є будівництво. Компанія володіє частиною необхідних ресурсів для відкриття даного напрямку. По-перше, вона забезпечена окремим різновидами спецтехніки, які дозволяють виконувати будівничі роботи. По-друге, компанія має ліцензію на

даний вид діяльності. По-третє, це можливість для підприємства надавати комплексні послуги, обслуговуючи повністю одного клієнта(починаючи від очищення ділянки за допомогою демонтажу і завершуючи будівництвом споруд), що дозволить ефективно використовувати виробничі потужності. В четверте, велика вірогідність встановлення партнерських зв'язків з іншими компаніями для подальшої кооперації, розширюючи географію своєї діяльності. І загалом, враховуючи реалії нашого часу, будівництво є вкрай необхідним для відбудови.

Зокрема, відкриття будівельного напрямку є перспективним варіантом для стратегічного розвитку компанії. Як вже зазначалось, наявність ліцензії на будівництво та виконання небезпечних робіт полегшує вхід у даний напрямок діяльності компанії, проте вимагає попереднього інвестування.

Основні види техніки, які необхідні для виконання будівничих робіт: самоскид на шасі; автокран; гусеничний екскаватор; колісний екскаватор; бульдозер.

Тобто, компанія займається послугами оренди всіх необхідних засобів, що пов'язані з будівництвом, що значно знижує ризики входу в даний вид діяльності щонайменше на початкових етапах, до того моменту, коли підприємство потребуватиме в розширенні парку спецтехніки для закриття попиту на кожен із видів діяльності. У табл. 3.4 представлений базовий набір техніки та його вартість у тис.грн.

Таблиця 3.4 – Базовий набір спецтехніки для виконання будівельних робіт

Різновид техніки	Вартість за одиницю, тис. грн
Самоскид на шасі	900
Автокран	2100
Гусеничний екскаватор	1700
Колісний екскаватор	1350
Бульдозер	750
Загалом	6800

Джерело: сформовано автором на базі ринкової вартості спецтехніки

Як бачимо з табл. 3.4 вартість базового набору для виконання виробничої діяльності є досить фінансово затратним, враховуючи що сума вказана лише за одиницю техніки, а в залежності від величини об'єкту, будуть відрізнятися і

потреби в спецтехніці. Для відкриття даного напрямку діяльності вкрай важливим є наявність контрагентів, котрі займатимуться постачанням усієї необхідної сировини для будівництва. Тому, важливим етапом при розгляді будь-якого проєкту розвитку розрахунок окупності інвестицій, які представлені у табл. 3.4.

Стосовно кадрових ресурсів, для відкриття даного направлення необхідна будівельна бригада, яка скалатається з:

- інженера з виконання робіт, який займається керівництвом та наглядом за всіма основними процесами, також веде журнали;
- інженера з технічного нагляду, що здійснює технічний нагляд каркасів, об’єктів і конструкцій, стежить за виконанням і їх монтажем;
- інженера з охорони праці;
- командира будівельної бригади та бригади, до якої входять комірник, електрозварник, електрик, стропальник, монтажник та управляючий технікою.

Додатковими будуть витрати на пошук персоналу, знайти кваліфікованих працівників на ринку будівельних послуг зараз досить складно, що говорить про складність відкриття нового напрямку. Однак розглянемо в табл. 3.5 окупність інвестицій в будівельну техніку.

Таблиця 3.5 – Розрахунок окупності інвестицій в обладнання, тис. грн

Показник	Роки					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Інвестиції в обладнання	6800					
Амортизація		1332,80	1332,80	1332,80	1332,80	1332,80
ліквідаційна вартість						136,00
Додатковий чистий прибуток		2850	3700	4560	5000	6500
Дисконтований множник (24,74%)	1,00	0,80	0,64	0,52	0,41	0,33
Проектний ГП		4183	5033	5893	6333	7969
ДГП	-6800	3353	3234	3036	2616	2639
Кумулятивний ГП	-6800	-3447	-212	2824	5439	8078
Дисконтований множник(90%)	1,00	0,53	0,28	0,15	0,08	0,04
ДГП		2201	1394	859	486	322
Кумулятивний ГП	-6800	-4599	-3204	-2345	-1859	-1537
IRR	0,82	Період окупності 2 роки 1 місяць				

Джерело: складено автором за даними ТОВ «МонтажБудЮг»

Як і для першого проєкту, розрахуємо ефективність його впровадження на підприємстві, попередньо розрахувавши індекс рентабельності інвестицій за формулою(3.1) і відобразимо результати у табл. 3.6.

$$PI(2) = \frac{8078}{6800} = 1{,}19$$

Таблиця 3.6 – Результати оцінки ефективності впровадження проєкту

Показник	Значення	Критерій ефективності
Чистий дисконтований дохід (NPV)	8078 тис. грн	NPV > 0
Період окупності(PP)	2 роки 1 місяць	PP < 5
Внутрішня норма дохідності(IRR), *де i – норма дисконтування*	0,82 > 0,24	IRR > i
Рентабельність інвестицій (PI)	1,19	PI > 1

Джерело: складено автором за даними ТОВ «МонтажБудЮг»

Отже, за табл.3.5 і 3.6 видно, що при поступовому наборі клієнтської бази можна окупити обладнання за рахунок будівельної діяльності за 2 роки і 1 місяць. Дана стратегічна альтернатива носить характер майбутньої перспективи, так як компанія вже позиціонує себе як та, що займається демонтажною діяльністю, додатковий напрям лише посилить її позиції і допоможе досягнути диверсифікованості послуг на ринку.

Внутрішня норма дохідності перевищує ставку дисконтованого множника і чистий дисконтований дохід перевищує 0, що говорить про прибутковість даного проєкту, показник рентабельності інвестицій за рівня дисконтованого множника становить більше 1, що говорить про прибутковість проєкту. Дане явище відбувається за рахунок ставки дисконтування, розрахованої за показниками 2021 року, при рівні інфляції в 10% і реальної ставки доходності в 13,4% за формулою (3.2) Фішера.

$$1 + i = (1 + i_r) * (1 + I), \tag{3.2}$$

де i – номінальна ставка відсотку; i_r – реальна ставка відсотку; I – рівень інфляції.

Так як, фінансування проєкту планується за рахунок позикових коштів, ставка дисконтування становить:

i = (1+0,134)*(1+0,1) – 1 = 0,2474, або 24,74%.

За даними ринковими умовами, а саме 21,8% рівня інфляції та підвищенні реальної ставки доходності кредитними інститутами до 15,5% не дозволить показати позитивний рівень рентабельності інвестицій. Однак, не враховуючи економічну ситуацію на даний час, і розраховуючи показники за рівнем 2021 року, проєкт окупається і дозволяє генерувати 8078 тис. грн. додаткового чистого прибутку. І показує збільшення загального рівня прибутку на 7,98%. Фінансування даного проєкту передбачається за рахунок позикового капіталу, так як на даному етапі фінансовий стан підприємства не дозволяє інвестування значної суми коштів в проєкти за рахунок спаду темпів діяльності.

Третьою стратегічною альтернативою було використання інноваційних технологій у вигляді 3D принтеру. ТОВ «МонтажБудЮг» позиціонує себе як компанія, яка займається демонтажем та перевезеннями, тому наявність даної технології дозволить підняти рівень конкурентоспроможності на ринку.

В Україні був лише один пілотний проєкт з застосуванням даної технології, принтер розробили українські інженери з міста Суми у 2021 році. І це є єдиним випадком застосування інноваційних технологій даного формату. Деякі вчені вже розглядають можливість будівництва першого поселення на Місяці і Марсі за допомогою 3D-друку, що вказує на перспективність галузі не лише на Землі, а й за її межами.

Тому, ТОВ «МонтажБудЮг» пропонується стати першою компанією в Україні, яка застосовуватиме промисловий принтер для друку фундаменту і будівель, в перспективі. Взагалі, прокладення фундаменту характеризується стандартними прямокутними формами, дане явище суперечить нинішнім реаліям, адже настав час інновацій та нововведень, яким характерний космічний дизайн та нестандартні форми. За допомогою промислового принтеру можна досягнути бажаного результату.

Ринок 3D принтерів набуває поступової популярності, і на ньому вже функціонує декілька компаній Makerbot, Apis, Afinia і Lulzbot. На ринку промислових принтерів за доволі короткий термін вже зарекомендували такі моделі:

- Printer AMT
- BetAbram P1
- COBOD BOD2
- Constructions-3D 3D Constructor
- CyBe Construction CyBe RC 3Dp
- ICON Vulcan II
- MudBots Concrete 3D Printer[1]

У даній роботі буде розглянуто використання моделі COBOD BOD2 представлена на рис. 3.4, який є портальним будівельним принтером великого формату (large-format portal printer). Дана модель характеризується високим рівнем продуктивності, (до 2,5 куб. м. на годину), великим робочим полем, простотою в обслуговуванні і управлінні, а також великим експлуатаційним строком в 30 тис. год.

Рисунок 3.4 – Промисловий принтер COBOD BOD2 [1]

Дана модель 3D принтеру розміщується на рейках по обидва боки будівлі. Висота друкуючої голівки досягає 6 метрів, тому на даних принтерах можливе будівництво звичайного двоповерхового буднику. Для транспортування принтеру

необхідний спеціальний тягач, а для встановлення на рейки в місці застосування потрібен кран. Вбачаючи діяльність компанії ТОВ «МонтажБудЮг», компанія володіє необхідним різновидом техніки.

Існує певна технологія, за якою має відбуватись будівництво, для початку варто підготувати площу, залити фундамент майбутньої будівлі і розрівняти навколишню місцевість, щоб принтер стояв максимального рівно. Тільки після цього можна встановлювати сам принтер.

Головна відмінність 3D принтера від будь-якого іншого промислового робота в способі створення продукції. Зокрема, будівельний 3D принтер має друкуючий механізм з якого видавлює робочу суміш. Друкуюча головка рухається вздовж осі X (ширина), вісь X рухається по двох осях Y (довжина), а вся група осей X/Y рухається вгору та вниз по чотирьох Z-стовпцях (висота). Таким чином, принцип порталу дозволяє принтеру отримати доступ до будь-якої позиції в межах області друку (PA), забезпечуючи при цьому повну свободу пересування в межах об’єму.[1]

Дана технологія є досить інноваційною для ринку України, тому ми пропонуємо розглянути її як один з проєктів розвитку підприємства ТОВ «МонтажБудЮг», результати представлені в табл. 3.7 і 3.8.

Таблиця 3.7 – Розрахунок окупності інвестицій в COBOD BOD2, тис.грн

Показник	Роки					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Інвестиції	4800					
Амортизація		941	941	941	941	941
ліквідаційна вартість, грн						96
Чистий прибуток		1500	2150	3150	4320	6200
Дисконтований множник (24,74%)	1	0,80	0,64	0,52	0,41	0,33
Проектний ГП		2041	2791	4091	5261	7237
ДГП	-4800	1636	1794	2108	2173	2396
Кумулятивний ГП	-4800	-3164	-1370	737	2910	5306
Дисконтований множник (90%)	1	0,53	0,28	0,15	0,08	0,04
ДГП		1074	773	596	404	292
Кумулятивний ГП	-4800	-3726	-2953	-2356	-1953	-1660
IRR	0,7					
Період окупності	2,65	або 2 роки 9 місяців				

Джерело: складено автором за даними ТОВ «МонтажБудЮг»

Як і для інших проєктів, показуємо ефективність його впровадження на підприємстві, попередньо розрахувавши індекс рентабельності інвестицій за формулою (3.1) і відобразимо результати у табл. 3.8.

$$PI(3) = \frac{5306}{4800} = 1,11$$

Таблиця 3.8 – Результати оцінки ефективності впровадження проєкту COBOD BOD2

Показник	Значення	Критерій ефективності
Чистий дисконтований дохід (NPV)	5306 тис. грн	NPV > 0
Період окупності(PP)	2 роки 9 місяців	PP < 5
Внутрішня норма дохідності(IRR), *де і – норма дисконтування*	0,7 > 0,2474	IRR > i
Рентабельність інвестицій (PI)	1,11	PI > 1

Джерело: складено автором за даними ТОВ «МонтажБудЮг»

Отже, за табл. 3.7 і 3.8 видно, що проєкт має перспективи, показники результативності оцінки показують позитивну тенденцію, проєкт є досить інноваційним, проте період окупності за рахунок прогнозованої новизни на ринку становитиме 2 роки і 9 місяців, різниця рівня внутрішньої норми дохідності і ставки дисконтування є найменшою, серед інших проєктів, що говорить про підвищений рівень ризикованості, незважаючи на це, дана альтернатива дозволить підприємству позиціонувати себе як новатора на ринку будівництва в Україні .

Через необхідність підприємства в залученні позикового капіталу, і суворі економічні реалії з розрахованою дисконтованою ставкою в розмірі 40,6%, очікується негативний рівень рентабельності інвестицій, однак за звичних умов 2021 року проєкт є прибутковим та ефективним, за таких умов він прогнозовано окупається через 2 роки 9 місяців і дозволяє генерувати 5306 тис. грн. додаткового чистого прибутку, що говорить про збільшення рівня чистого прибутку на 5,37% за рахунок генерування додаткового напрямку діяльності.

Фінансування даного проєкту планується за рахунок позикових коштів, однак за даних економічних умов фінансування проєктів особливо довгострокового характеру стає важким тягарем для підприємства.

У табл. 3.7 представлені прогнозовані результати діяльності та періоду окупності інвестицій в обладнання, прогнозовано, що на першому році відбуватиметься знайомство з технологією, прогнозується виготовлення трьох будівель з чистим прибутком від будівництва в розмірі 1500 тис. грн., роблячи акцент на позитивний досвід будівництва споруд, прикладом є Нідерланди, де було збудовано один будинок за допомогою принтеру, в якому на даний момент мешкає літня пара з Амстердаму. Побачивши позитивну реакцію, компанія Milestone, яка вирішала подувати ще серію з 4 будинків. Тому, з кожним роком прогнозується збільшення попиту на будівлі, і так, за 3 роки, згідно з плану нарощення кількості та вартості будівель інвестиції будуть окуплені.

Для підприємства наявність промислового 3D принтеру буде якісним стрибком у розвитку, адже дана технологія ще не спостерігається на вітчизняному ринку. Проте, через її особливість існує і ряд загроз. Тому, варто зробити SWOT - аналіз розвитку напрямку 3D будівництва, яке представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – SWOT-аналіз відкриття напрямку будівництва за допомогою промислового 3D принтеру

Сильні сторони: ➢ підвищення репутації серед компаній ➢ покращення інноваційного розвитку підприємства; ➢ технологічний прогрес; ➢ вихід на ринок з 3D будівництва.	Слабкі сторони: ➢ відсутність кваліфікованих кадрів; ➢ відсутність досвіду у реалізації схожих проєктів; ➢ обмеженість матеріальних ресурсів; ➢ наявність великої кількості напрямків діяльності.
Можливості ➢ розширення компетенції; ➢ швидкий розвиток будівельної діяльності; ➢ вихід на новий ринок;.	Загрози: ➢ зміна у законодавчій базі; ➢ невідповідність конструкцій будівельним нормам ➢ агресивна реакція конкурентів

Джерело: складено автором за даними ТОВ «МонтажБудЮг»

Незважаючи на загрози, представлені у табл. 3.9, розвиток будівельної діяльності з використанням даної технології набуває популярності у всьому світі.

3.3 Ризики, передумови та прогнозні результати впровадження стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «МонтажБудЮг»

Розробка стратегічних альтернатив є невідкладним елементом розвитку підприємства. У ході аналізу та всебічного розгляду діяльності були виділені можливі напрямки діяльності та можливості, які здатні підвисити конкурентоздатність підприємства на ринку. На ряду з можливостями, які передбачаються при впровадженні даних альтернатив на підприємстві є і певний ряд ризиків, які необхідно розглянути і врахувати перед впровадженням.

Відповідно до різних типів розвитку можна виокремити стратегічні альтернативи по рівням ризику. До екстенсивного типу відносимо альтернативу, котра вбачає перегляд та формування пакетів надаваних послуг. Ризики тут мінімальні, адже ідеєю даного проєкту є укомплектування та систематизація надаваних послуг. До інтенсивного типу розвитку належить відкриття нового напрямку діяльності, у нашому випадку будівництва. Дана ініціатива передбачає значну кількість інвестицій і має на меті збільшення диверсифікованості підприємства. Запровадження напрямку будівництва передбачає збільшення штату працівників, техніки та відповідальності. До інноваційного типу розвитку відносимо будівництво за допомогою промислового принтеру. Діяльність відрізняється своєю специфічністю та своє

Передумовами впровадження пакетів послуг є готовність персоналу до змін в способах контактування з клієнтами з одного боку, та готовність клієнтів до такого різновиду сервісу. Впровадження пакетних послуг передбачає можливість вибору, того чи іншого варіанту, що дозволить всебічно і якісно задовольнити потреби споживача. Проте варто враховувати рівень обізнаності в даному питанні, адже завдання має бути чітко визначене аби уникнути зайвих витрат часу, устаткування, палива та фінансів.

Тому, важливим аспектом є вміння менеджерів за короткий період часу виявити потребу, за необхідності направити на консультуванням до вузько

направлених спеціалістів. Дана стратегічна альтернатива дозволить підняти рівень клієнтоорієнтованості та лояльності, що підвищує можливість повторного повернення клієнта за іншими послугами та надання рекомендацій оточенню у випадку задоволеності наданими послугами та відношенням. При спілкуванні з менеджером піднімається обізнаність клієнта в направленості діяльності підприємства, тому у разі виникнення потреби він буде звертатись за наданням послуг.

Ризиками даної стратегічної альтернативи є відсутність мотивації персоналу до детального виявлення потреб клієнтів та зацікавленні їх у діяльності компанії. Також зміна сайту може призвести до занепокоєння існуючої бази клієнтів, адже звичне для них позиціонування буде змінено. Проте виокремлення пакетів послуг допоможе підвищити середній чек наданих послуг, покращити обізнаність клієнтів у структурі наданих послуг, покращити рівень клієнтоорієнтованості підприємства.

Проведемо аналіз ризиків даного проєкту на основі трьох сценаріїв розвитку подій: песимістичного, оптимістичного, реалістичного. Розраховані проєкти передбачали реалістичний прогноз, тому спрогнозуємо дані для песимістичного і оптимістичного станів підприємства і зобразимо їх у табл.3.10. Вважаємо, за песимістичного варіанту рівень інфляції становить 21,8%(за станом на 2022 рік), з реальною ставкою дохідності 15,5%, і за інфляція становить 8%, кредитна ставка 12%.

Таблиця 3.10 - Можливі варіанти доходу від запровадження пакетних послуг

Сценарій	Імовірність результату	*NPV*, тис.грн
Песимістичний	0,2	162,4
Реалістичний	0,5	227,6
Оптимістичний	0,3	248,6

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

Знаходимо середньоочікуване NPV проєкту :

$NPV_{сер}$ = 162,4*0,2 +227,6*0,5+ 248,6*0,3 = 220,86 тис. грн.

Розрахуємо середнє квадратичне відхилення для даного проєкту за формулою (3.3):

$$\sigma = \sqrt{\sum(\mathrm{NPV}i - \mathrm{NPVcep})^2},$$

(3.3)

де σ – **середнє квадратичне відхилення**; *NPVi – номінальне значення NPV; NPVcep – середньоочікуване NPV проєкту.*

$$\sigma = \sqrt{(162{,}4 - 220{,}86)^2 + (2227{,}6 - 220{,}86)^2 + (248{,}6 - 220{,}86)^2} = 49{,}01$$

Розрахуємо коефіцієнт варіації (VC) для визначення показника ризику на одиницю доходу за формулою (3.4):

$$VC = \frac{\sigma}{NPVcep},$$

(3.4)

Для даного проєкту коефіцієнт варіації дорівнює

$$VC = \frac{49{,}01}{220{,}86} = 0{,}22$$

Мінливість вважається слабкою, якщо коефіцієнт варіації менше ніж 10 %, не значною – 11-25 %, та значною – якщо більше 25 %. За проведеними розрахунками є незначним, бо коефіцієнт варіації становить 22 %, отже ризики відносно впровадження даного проєкту є також не значними.

Стосовно виникнення додаткового напрямку діяльності – будівництва. ТОВ «МонтажБудЮг» стикнеться з величезною кількістю передумов, адже відкриття нового напрямку діяльності рівноцінне з відкриттям нової компанії. Однієї з головних передумов це пошук бригади, про яку вже згадувалось раніше. Знайти кваліфікований персонал в будівничий справі досить складно, адже зазвичай кваліфіковані вузько направлені спеціалісти ціняться на ринку.

Враховуючи тенденцію до розвитку IT індустрії, все менше людей вбачають перспективу у вивченні технічних наук. Отже, кадровий голод є однією з передумов входу на цей ринок.

Так як ТОВ «МонтажБудЮг» займається демонтажними роботами, вони володіють певною базою контрагентів, які можуть постачати будівельні матеріали. Передумовою входу на ринок – це розширення бази контрагентів, адже демонтажна і будівельна справи відрізняється видами необхідних матеріалів.

Іншою передумовою входу на ринок, окрім пошуку кваліфікованого персоналу і сировини є пошук клієнтів. Компанія ТОВ «МонтажБудЮг» має клієнтів, які демонтують ділянки під майбутнє будівництво, це може стати одним джерелом поповнення бази, тоді, в даному випадку вкрай важливо на моменті формування заявки вбачати який кінцевий результат планує отримати клієнт, і вже з цією інформацією пропонувати весь спектр послуг, який на той момент надаватиме підприємство. Також підприємство певним родом пов’язане з будівельною діяльністю, варто за будь-якої нагоди акцентувати увагу на новому напрямку діяльності, як приклад, відвідування інноваційних, будівничих, меблевих, форумів, виставок чи ярмарків, що дозволить підприємству набрати базу клієнтів та заявити про себе на ринку.

У даному випадку можна розглядати три варіанта розвитку подій: песимістичний, оптимістичний та реалістичний. За песимістичного варіанту розвитку подій підприємство не зможе знайти необхідну команду і представити себе на ринку будівельних послуг. Або у випадку формування бригади не залучиться необхідною кількістю клієнтів чи підтримки з боку керівництва і ліквідують даний напрямок діяльності.

За реалістичного варіанту розвитку подій вбачається формування команди та пошук клієнтів за рахунок вже існуючої бази, реклами та концентруванні уваги підприємства на розширенні будівельної діяльності. За даного варіанту передбачається часткове або повноцінне виконання будівельних робіт при залученні в певні проєкти, як це відбувається на ринку демонтажу, коли компанії не встигають виконувати роботи і залучають додаткові бригади спеціалістів. За

даних умов будівельна діяльність буде розвиватись з часом і нарощувати свої обсяги. Розглядається можливе партнерство з іншими компаніями, адже ТОВ «МонтажБудЮг» володіє автопарком спецтехніки, що дозволить їй легше увійти на ринок.

Розглядаючи оптимістичний варіант розвитку подій можна зосередити увагу на легкості пошуку кваліфікованих кадрів та отриманні об'ємних проєктів вбачаючи не лише будівельну, а й демонтажну діяльність. За даних умов розвиток та розширення будівельної діяльності відбуватиметься досить швидко і представлення підприємства на ринку буде у світлі послуг демонтажу, будівництва та перевезень, тобто включатиме максимальну диверсифікацію з одного боку, та дана диверсифікація має доповнюючи характер.

Для даного проєкту також розрахуємо показники на основі трьох сценаріїв розвитку подій: песимістичного, оптимістичного, реалістичного. Розрахована у минулому розділу оцінка ефективності проєкту передбачає реалістичний прогноз, тому спрогнозуємо дані для песимістичного і оптимістичного станів підприємства і зобразимо їх у табл. 3.11. Вважаємо, за песимістичного варіанту рівень інфляції становить 21,8%(за станом на 2022 рік), з реальною ставкою дохідності 15,5%, і за інфляція становить 8%, кредитна ставка 12% відповідно.

Таблиця 3.11 - Можливі варіанти доходу від будівельної діяльності

Сценарій	Імовірність результату	*NPV*, тис.грн
Песимістичний	0,2	3912
Реалістичний	0,5	8078
Оптимістичний	0,3	9447

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

Знаходимо середньоочікуване NPV проєкту :

$NPV_{сер}$ = 3912*0,2 + 8078*0,5 + 9447*0,3 = 7655,5тис. грн.

Розрахуємо середнє квадратичне відхилення для даного проєкту за формулою (3.3):

$$\sigma = \sqrt{(3912 - 7655{,}5\ )^2 + (8078 - 7655{,}5)^2 + (9447 - 7655{,}5\ )^2} = 4171{,}54$$

Розрахуємо коефіцієнт варіації (VC) для визначення показника ризику на одиницю доходу за формулою (3.4):

$$VC = \frac{4171,54}{7655,5} = 0,54.$$

За якісними характеристиками мінливості, коефіцієнт варіації вказує на значну мінливість, що говорить про ризикованість проєкту.

Наразі, 3D-друк не залишається поза увагою громадськості і є дискусійним питанням до обговорень. Його широкий і фантастичний спектр застосувань постійно зростає, 3D моделі вже представлені у різних формах та напрямах застосування, починаючи від медичних імплантатів, що рятують життя, до вогнепальної зброї. У наш час архітектори та інженери-будівельники починають експериментувати з технологією 3D-друку, намагаючись в буквальному сенсі змінити світ, в якому ми живемо.

Не можна заперечувати, що 3D-друк має великий потенціал для великомасштабних проектів, таких як будівлі та мости. Він може реалізувати складні форми, які були б недосяжними за допомогою стандартних будівельних технологій, може модифікувати існуючі структури, наприклад, додаючи більше ізоляції на зовнішні стіни або більшої міцності сходовим клітинам. В крайньому випадку, будівля може бути надрукована з усією сантехнікою, трубопроводами і електричною проводкою вже на місці.

Застосування 3D-друку у будівництві має ряд передумов, які варто враховувати розглядаючи даний вид діяльності як стратегічну альтернативу розвитку підприємства. До основних належить наявність персоналу, які можуть використовувати дані технологію, на офіційному сайті вказано, що робота принтеру відбувається автоматично, проте потребує щонайменше 3-х людей(1 оператор принтера, 1 оператор по роботі з матеріалами , 1помічник оператора по роботі з матеріалами) для керування процесом та обслуговування його. Також важливою передумовою для будівництва є наявність відповідних погодних умов.

Незважаючи на передумови впровадження даної технології, 3D-друк за допомоги використання COBOD-принтера для будівельних проектів має ряд очевидних переваг, серед яких:

- швидкість будівництва - за даними COBOD, принтер BOD2 зміг завершити стіни шкільної будівлі в Малаві всього за 18 годин;
- гнучкість модульної конструкції - принтер використовує центральний портал з додатковими модулями, які можуть бути адаптовані до конкретних потреб проєкту. Модульний характер принтера також дозволяє легко експортувати його;
- будівельні можливості - принтер BOD2 не є теоретичним пристроєм. Він вже використовувався по всьому світу в різних будівельних проєктах, від вітрових турбін до доступного житла;
- простий у використанні - на відміну від більш складних принтерів з роботизованою рукою, портальна система принтера робить його досить простим у використанні, але вимагає значного обсягу спеціальних знань для практичного застосування.

Можливість створення довговічних конструкцій - однією з основних проблем, пов'язаних з 3D-друком в будівництві, є можливість друку будівель, які відповідають місцевим нормам. Принтер BOD2 вже створив будівлі в Африці, Америці, Європі та Азії, які відповідають місцевим будівельним нормам і правилам.

Окрім особистих характеристик принтеру, 3D-друк має ряд переваг масштабного рівня:

Безвідходність. Поки що ця технологія має дві основні особливості: вона може маніпулювати широким спектром матеріалів і може допомогти зменшити кількість відходів. В той час як дешевші, базові машини обмежуються пластиком, більш складні 3D-принтери можуть сплавляти порошкоподібну сировину, таку як гіпс (наприклад, крейдяний пил), металевий порошок (наприклад, сталь) або полімери (нейлон), в цілісні об'єкти.

Екологічність. 3D друковані будинки можуть бути побудовані з екологічно чистих матеріалів. Більш того, деякі будівельні 3D-принтери використовують сонячну енергію та виділяють мало CO2.

Доступність. Будівельні 3D-принтери можуть будувати доступне житло, надаючи велику допомогу людям у бідних регіонах або після стихійних лих.

Масштабованість. 3D-друк знижує певні витрати на будівництво. Наприклад, вартість 1 квадратного метра стіни з використанням традиційних методів будівництва становить приблизно 75 доларів, тоді як для 3D-принтера вона становить лише 27 доларів.

Безпечність. Щодня тисячами робітники травмуються чи гинуть на будівельних майданчиках. А з появою 3D-друку кількість виробничих травм і смертельних випадків вочевидь знизиться, оскільки будівництво стане більш програмованим і автоматизованим. А також збільшиться необхідність у наявності освіти.

Ефективність та швидкість. Об’єм матеріалів для 3D друку використовується за необхідністю, залишків немає, в той час при класичному будівництві залишається велика кількість бетону, яка характеризується високим рівнем викидів CO2. Крім того, будівельні 3D-принтери можуть закінчити фундамент будинку менш ніж за кілька днів, тоді як традиційні методи будівництва займають кілька тижнів чи навіть місяців.

Гнучкість дизайну. За допомогою 3D-принтеру можна легко створювати вигнуті стіни та унікальні фасади.

Проте, незважаючи на інноваційну привабливість 3D-друку, важливо передбачити ряд нюансів, які характеризують дану технологію з іншого боку.

Вартість досліджень і розробок. Більшість будівельних компаній працюють з відносно невисокою рентабельністю. Щоб повсюдно почати застосовувати 3D-друк, будуть потрібні чималі інвестиції.

Людський фактор. 3D-надруковані будинки, офіси, магазини та інші споруди інфраструктури вражають своєю красою і незвичністю, проте левова частка населення лише захоплюється даними інноваціями, але для власного життя

такий різновид будівель ніколи не вибере. Усе ж цегляні будинки більш класичні та привабливіші. Інші технології, як-от збірні будинки, також певний час тому здавалися привабливою технологією майбутнього, однак так і не набула широкого поширення, попри те, що в багатьох випадках вона була дешевшою за традиційну.

Складність інтеграції з іншими складовими. 3D-принтери можуть виконати унікальний і цікавий дизайн. Однак, якщо вам потрібна будівля, в якій будуть використовуватися різні матеріали або різні елементи, які не підходять моделям для 3D-друку, то це буде складним завданням включити 3D-принтер для будівельного процесу.

Брак кваліфікованої робочої сили. На ринку спостерігається дефіцит робочих кадрів в будівельному секторі загалом, 3D-друк потребує більшої кваліфікації, спеціалізованих знань і навичок. Тому пошук фахівців для роботи з 3D-друком для будівництва може стати ще одним важким завданням у майбутньому.

Контроль якості будівництва. Погодні умови можуть уповільнювати традиційний процес будівництва, але для 3D-друку справи йдуть ще гірше. Фактор навколишнього середовища для комерційного будівництва може знизити затребуваність 3D-друку. Контроль якості вимагає постійного моніторингу процесу реальними людьми на будівництві.

Відсутність стандартів і правил. Незважаючи на регулярну згадку 3D-друку в ЗМІ, він все ж таки ще не справив істотного впливу на будівельний сектор. Існує очевидна проблема відповідальності при використанні таких принтерів, навіть більша, ніж людська відповідальність при виконанні деяких будівельних робіт. І досить багато інших невідомих нюансів щодо цієї технології. Тож доки не буде встановлено норм і стандартів, а також правил у цій галузі, 3D-друк навряд чи стане мейнстримом у будівельній індустрії.

Враховуючи усі переваги та недоліки використання 3D-друку виділяємо три основні ризики, які можливі при впровадженні технології на вітчизняному ринку. Першою варто виділити неготовність населення до сприйняття даної технології. Класичні парадигми настільки заполонили людський мозок, що

інноваційні рішення викликають хвилю сумніві і бурю емоцій. Перед впровадженням даної технології варто провести дослідження на готовність сприйняття населенням даного формату будівель. Другим, але не менш важливим ризиком є відсутність стандартів і правил покладання даного роду будівель, законодавча база грає вирішальну роль у створенні такого роду будівель. Одним із основних ризиків впровадження даної стратегічної альтернативи є нестача висококваліфікованого персоналу, яке здатне правильно використовувати та обслуговувати техніку.

Для даного проєкту також розрахуємо показники ризику за песимістичного, оптимістичного, реалістичного сценаріїв подій. Розрахована у минулому розділу оцінка ефективності проєкту передбачає реалістичний прогноз, тому спрогнозуємо дані для песимістичного і оптимістичного станів підприємства і зобразимо їх у табл. 3.12. Вважаємо, за песимістичного варіанту рівень інфляції становить 21,8%(за станом на 2022 рік), з реальною ставкою дохідності 15,5%, і за інфляція становить 8%, кредитна ставка 12%..

Таблиця 3.12 - Можливі варіанти доходу від впровадження проєкту COBOD

Сценарій	Імовірність результату	*NPV*, тис.грн
Песимістичний	0,2	2198
Реалістичний	0,5	5306
Оптимістичний	0,3	6346

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

Знаходимо середньоочікуване NPV проєкту :

$NPV_{сер}$ = 2198*0,2 + 5306*0,5 + 6346*0,3 = 4996,4 тис. грн.

Розрахуємо середнє квадратичне відхилення для даного проєкту за формулою (3.3):

$$\sigma = \sqrt{(2198 - 4996{,}4)^2 + (5306 - 4996{,}4)^2 + (6346 - 4996{,}4)^2} = 3122{,}2$$

Розрахуємо коефіцієнт варіації (VC) для визначення показника ризику на одиницю доходу за формулою (3.4):

$$VC = \frac{3122,2}{4996,4} = 0,62$$

За якісними характеристиками мінливості, коефіцієнт варіації вказує на значну мінливість, що говорить про ризикованість проєкту. Із з усіх запропонованих проєктів даний є найбільш ризикованим.

Однак перспективним даний напрямок можна вважати за концепції індивідуального підходу та здатності створення складного і незвичайного дизайну конструкцій. Оскільки робота 3D-принтера полягає в нашаруванні матеріалу, то їх можна запрограмувати на абсолютно будь-яку незвичайну форму(опалубку), яку буде набагато важче створити традиційними техніками.

А усунення вартості опалубки є основним економічним фактором 3D-друку бетону. Збудована з використанням таких матеріалів, як деревина, опалубка становить близько 60% загальної вартості бетонної конструкції. Це також значне джерело відходів, оскільки рано чи пізно їх викидають. Згідно з дослідженнями, будівельна галузь створює 80% загального світового сміття. Тому впровадження альтернативних видів будівництва не лише зменшує викиди CO2 в повітря, сприяє економії сировини та електроенергії, що вказує на перспективність.

Розглянувши усі три проєкти за сценарним аналізом, для більш наочного відображення результатів по сценарному аналізу, зобразимо динаміку порівняння сценаріїв, які відображені на рис. 3.2.

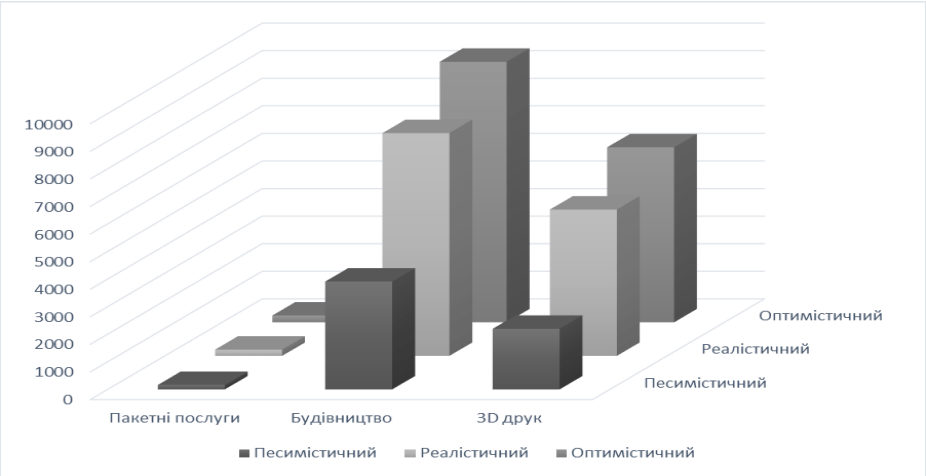

Рисунок 3.2 – Порівняння прогнозованих сценаріїв за проєктами

Джерело: складено автором за даними ТОВ «МонтажБудЮг»

За різних сценаріїв розвитку подій підприємство отримує додаткові напрямки функціонування підтримуючи ідею диверсифікації видів діяльності. Ризикованість даних проєктів спровокована специфікою їх діяльності. Найменш ризикованим вважається проєкт з найменшими інвестиціями, як наслідок, і з найменшим очікуваним додатковим прибутком від діяльності. Будівництво є ризикованим за рахунок значної кількості інвестицій у спеціальну техніку, однак враховуючи специфіку діяльності підприємства, окрім будівництва, її можна надавати в оренду і отримати додаткову статтю доходу. Купівля промислового 3Д принтеру і вхід у галузь інноваційного будування є найбільш ризикованим за рахунок специфічності діяльності на вітчизняному ринку.

Отже, розглянувши усі запропоновані стратегічні альтернативи розвитку підприємства можна виділити різний напрямок взаємодії з підприємством. Якщо виокремлення пакетів послуг допомагає підвищити ефективність вже існуючих видів діяльності, інші дві стратегічні альтернативи стовідсотково змінюють напрямок діяльності.

Проте за даних умов вони стають не менш необхідними, хоча й суперечать один одному. Так у двох стратегічних альтернативах передбачається розвиток будівельного напрямку діяльності, як класичного, так і інноваційного. Класичний вид будівництва представлений традиційними методами закладання фундаменту та будівництва загалом.

Інноваційний же тип передбачає використання промислового 3D принтеру для друку, який передбачає індивідуальний підхід до будівництва, різноманітність форм та конструкцій, а також характеризується своєю швидкістю та екологічністю в будівництві. Кожна зі запропонованих альтернатив призведе до покращення ефекту від діяльності напрямків, який займається, або планує займатись ТОВ «МонтажБудЮг».

Враховуючи впровадження всіх видів альтернатив, доцільно розглянути прогнозовану зміну інтегрального показника розвитку діяльності, розрахунки представлені нижче у табл. 3.13 та 3.14.

Таблиця 3.13 – Прогнозовані показники для розрахунку інтегральної оцінки розвитку підприємства після запровадження проєктів

Показник	Спосіб розрахунку	Прогнозовані значення	Еталонне значення
1. Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт фінансового ризику	Відношення залученого капіталу до власного	2,32	0,6
Коефіцієнт фінансової незалежності	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	0,30	0,5
2. Показники виробничої стійкості			
Частка оборотних активів у майні підприємства	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	0,25	0,2
Фондовіддача	Відношення суми виручки до середньорічної вартості ОЗ	2,54	1,5
3. Техніко-економічні показники			
Коефіцієнт придатності основних засобів	Відношення залишкової вартості ОЗ до їхньої первісної вартості.	0,88	0,6
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості ОЗ до первісної вартості ОЗ.	0,29	0,15
4. Показники рентабельності			
Рентабельність активів	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	0,24	0,2
Рентабельність власного капіталу	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу	0,29	0,2
Рентабельність продукції	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	0,27	0,2
5.Показники соціальної стійкості			
Продуктивність праці	Відношення виручки від реалізації до середньоспискової чисельності працівників.	1156	1000
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	0,17	0,1
6. Показники ліквідності			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення суми грошових коштів і поточних фінансових інвестицій до рівня поточних зобов'язань	0,18	0,2
Проміжний коефіцієнт ліквідності	Відношення оборотних активів у фінансовій формі до поточних зобов'язань	0,37	0,6
Коефіцієнт поточної ліквідності	Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань	0,31	2
Коефіцієнт платоспроможності	Відношення оборотних активів до позикового капіталу	2,40	1

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

Таблиця 3.14- Розрахунок прогнозованої інтегральної оцінки розвитку підприємства після впровадження проєктів

Група показників	Показник	Вага	Ступінь впливу
1. Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансового ризику	0,11	1,90
	Коефіцієнт фінансової незалежності		-0,40
Груповий інтегральний показник		Пі =	0,17
2. Показники виробничої стійкості	Частка оборотних активів у майні підприємства	0,16	0,25
	Фондовіддача		0,57
Груповий інтегральний показник		Пі =	0,13
3. Техніко-економічні показники	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,18	0,39
	Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,93
Груповий інтегральний показник		Пі =	0,24
4. Показники рентабельності	Рентабельність активів	0,18	0,20
	Рентабельність власного капіталу		0,43
	Рентабельність продукції		0,33
Груповий інтегральний показник		Пі =	0,17
5.Показники соціальної стійкості	Продуктивність праці	0,15	0,16
	Коефіцієнт підвищення кваліфікації		0,70
Груповий інтегральний показник		Пі =	0,13
6. Показники ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	-0,15
	Проміжний коефіцієнт ліквідності		-0,38
	Коефіцієнт поточної ліквідності		-0,85
	Коефіцієнт платоспроможності		1,40
Груповий інтегральний показник		Пі =	0,00
Інтегральний показник рівня розвитку підприємства		Ірп =	0,84

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності, наведеної в Додатках А-Е

За розрахунками інтегрального показника розвитку підприємства, проведеними у табл.3.13 та 3.14, робимо висновок, що стратегія підприємства зміниться з пасивно – наступальної до нішової, адже прогнозований інтегральний показник знаходиться в межах даної стратегії. Враховуючи специфіку запропонованих проєктів, до вже існуючих напрямків додається ще напрямок будівництва, як в класичній, так і інноваційній проекції.

Усі запропоновані заходи вирізняються ефективністю та результативністю запровадження на підприємстві. Так, продемонструємо ефективність впровадження проєктів у табл. 3.15

Таблиця 3.15 – Результати оцінки ефективності проєктів

Показник	Проєкт 1	Проєкт 2	Проєкт 3
Чистий дисконтований дохід (NPV)	227,6 тис. грн	8078 тис. грн	5306 тис. грн
Період окупності(PP)	4 місяці 16 днів	2 роки 9 місяців	2 роки 6 місяців
Внутрішня норма дохідності(IRR), *де і – норма дисконтування*	1,0	0,82	0,71
Рентабельність інвестицій (PI)	8,01	1,19	1,11

Джерело: складено автором за даними ТОВ «МонтажБудЮг»

За розрахунками, бачимо що кожний з проєктів має свій період окупності, розмір чистого дисконтованого доходу, внутрішньої норми дохідності та рентабельності інвестицій. Одні проєкти відрізняються високим рівнем періоду окупності, інші чистим дисконтованим доход після їх реалізації. Запровадження даних проєктів впливає на основні фінансові показники діяльності підприємства, зокрема два з трьох проєктів вбачають залучення інвестицій, адже підприємство на даному етапі не здатне повноцінно та без особливих труднощів фінансувати нові напрямки діяльності, враховуючи показники фінансового стану підприємства.

Тим паче, що проєкти 2 і 3 характеризуються високим ступенем ризику, проте результатами даного ризику є вихід на нові ринки та диверсифікація діяльності підприємства. Запровадження проєкту промислового принтеру дозволить звернути увагу на компанію як на новатора, адже на ринку України такої технології ще не використовують. Також важливим результатом є покращення соціального, екологічного і технологічного ефекту. Завдяки даним проєктам, щонайменше 9 людей отримає можливість отримувати конкурентну заробітну плату та працювати над інноваційним розвитком підприємства загалом.

ВИСНОВКИ

ТОВ «МонтажБудЮг» - це компанія, яка надає послуги перевезення демонтажних та земельних робіт. На балансі підприємства налічується 12 одиниць автомобільного транспорту та отримані ліцензії «Дозвіл на виконання робіт підвищеної небезпеки», «Будівельна ліцензія», «Ліцензія на зберігання пального», «Ліцензія на міжнародні вантажні перевезення».

Аналіз фінансового стану підприємства показав, що підприємство намагається розвиватись та функціонувати в складних економічних умовах, але фінансові показники говорять про зниження рівня всіх важливих структурних елементів, які вкрай необхідні для ефективного функціонування підприємства, починаючи з оцінки майнового стану і завершуючи рентабельністю. Підприємство потребує змін як операційного, так і управлінського характеру.

Однак з показників ліквідності ми бачимо не втішну тенденцію, так поточна ліквідність (покриття) не підпадає під нормативні значення і варіюється у межах 0,35 – 0,57. Показники автономності коливаються у межах 0,27-0,34 ум. одиниць, що вказує на велику частину позикового капіталу у його структурі. Даний рівень показників ліквідності і коефіцієнту автономності свідчить про можливість виникнення проблем з платоспроможністю компанії, що у свою чергу провокує зниження рівня довіри як з боку кредиторів, так і інвесторів.

Оцінювання ефективності стратегії розвитку за допомогою інтегрованого показника оцінки у 2021 році знаходження в межах пасивно - наступальної стратегії, на відміну від минулих років, стан розвитку характеризувався стратегією ринкової ніші. Враховуючи специфічність діяльності підприємства знаходження інтегрального показника в межі ринкової ніші є найбільш результативним.

Розглянувши ринки функціонування підприємства, особливої уваги слід надати японським технологіям зносу будівель, їх сучасні системи знесення багатоповерхівок відрізняються безпекою, енергозбереженням і захистом

навколишнього середовища. Однак, загалом роботи по знесенню все ще ведуться старомодними методами, руйнують важкими машинами зверху вниз, а уламки скидають на землю кранами. Будівлі іноді навіть розносять на шматки динамітом. Сучасні методи знесення, розроблені Японією, є безпечними, ефективними та навіть візуально красивими.

Також важливо пам’ятати про зміни, які відбуватимуться на ринку вантажних перевезень у 2030-2040 роках, аби надалі підтримувати можливість надання послуг на європейському ринку, варто слідкувати за рівнем екологічності існуючої техніки та відповідність їх нормам. Ринок будівельних послуг характеризується позитивною динамікою до покращення індексів та показників, що говорить про перспективність входу підприємства у дану нішу.

Для подальшого розвитку підприємства були запропоновані такі стратегічні альтернативи:

1. Структуризація широкого спектру послуг та надання пакетних рішень, які цілковито задовольнятимуть потреби клієнта, не використовуючи інших підрядників. Наголошення на комплексному підході вирішення завдань.

2. Відкриття додаткового напряму діяльності, окрім демонтажу будівельних конструкцій, розширити сферу надання послуг на будівництво. Що є досить актуальним напрямком у наш час, тим самим покращити укомплектованість вже існуючих послуг.

3. Розширити спектр діяльності підприємства на використання інноваційних технологій, а саме 3D принтеру, який дозволятиме виконувати будівельні роботи.

Кожна зі стратегічних альтернатив вбачає певні передумови, ризики та витрати. Так, за показниками, найбільш ризиковою альтернативою є впровадження проєкту COBOD, особливо за даних економічних умов. Однак впровадження даної альтернативи несе соціальний, екологічний, економічний та технологічний ефект, а також дозволить підприємству підвищити імідж компанії за рахунок інноваційного розвитку. Дана стратегічна альтернатива дозволить зробити житло більш доступним, адже на 1 квадратний метр в середньому в 2,5

рази витрачається менше коштів, ніж від класичного будівництва. Застосування даної технології дозволить зменшити вплив викидів CO2 в повітря та застосування меншої кількості спеціальної будівничої техніки, яка супроводжує процес будівництва. Та зменшити кількість будівельних відходів, які складають левову частку в структурі відходів.

Будівництво як в класичному, так і в інноваційному розрізі вирізняється своєю актуальність, враховуючи розвиток міст та постійній необхідності оновлювати стан будівельних споруд. Дана альтернатива носить більш класичний характер і є менш ризикованою, але не менш результативною, враховуючи прогнозований термін окупності. Інноваційний спосіб будівництва наразі є актуальним для будівель не вищих за 4 поверхи, для побудови більш масштабних проєктів застосовується класичний вид будівництва, тому впровадження даного напрямку буде актуальним в будь-якому випадку.

Стосовно впровадження пакетних послуг, дана альтернатива є досить актуальною у наш час, адже кожне підприємство намагається підняти власний рівень послуг на новий рівень. Запровадження даної ідеї дозволить клієнту зберегти власний час та зусилля на пошук додаткових контрагентів, користуючись послугами лише однієї компаній, що також дозволить оптимізувати роботу та знизити вплив викидів CO2 в атмосферу через пересування техніки. До продажі, індивідуальний підхід до кожного клієнта дозволить підвищити лояльність клієнтів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. BOD2 SPECIFICATIONS. WORLD LEADER COBOD is the world leader in 3D construction printing solutions: веб-сайт.URL: https://cobod.com/products/bod2/specifications/ (дата звернення: 13.10.2022).

2. Алєксєєв С.Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу. *Ефективна економіка.* 2014. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3042#:~.(дата звернення: 04.09.2022).

3. Альтернативність у стратегічному виборі. *Букліб:* веб-сайт. URL: https://buklib.net/books/36576/ (дата звернення: 07.09.2022).

4. Андрющенко К. А. Формування стратегічних альтернатив підприємством для збільшення частки ринку. *Економічна наука*. 2017. С. 33-37

5. Бородков О.О. Альтернативні стратегії інноваційного розвитку бізнесу: оцінювання та вибір. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/84323411.pdf (дата звернення: 15.09.2022).

6. Бреус С.В. Стратегічне планування у контексті інноваційного розвитку підприємства. URL: http://193.110.163.202/bitstream/handle/2010 (дата звернення: 05.09.2022).

7. Високотехнологічні системи знесення багатоповерхівок. URL: https://web-japan.org/trends/11_tech-life/tec130325.html (дата звернення: 13.10.2022).

8. Гончарова Н.М. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності інвестиційних проектів. *Інфраструктура ринку.* 2018. Випуск № 19. С. 393-400

9. Горіна Г.О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії.* 2016. Випуск 8. С. 123-127.

10. Двуліт З.П. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності ДП«ХРТ текстиль» в умовах глобалізаційних викликів. *Ефективна*

економіка. 2019. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/4.pdf (дата звернення: 10.09.2022).

11. Демонтажні роботи. ТОВ «МонтажБудЮг»: веб-сайт. URL: https://mby.com.ua/demontazh/demontazh-zdaniy/(дата звернення: 10.10.2022).

12. Державна служба статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 17.09.2022).

13. Джусов О.А., Прокоф'єва А. Д. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник Дніпровського економічного університету. Сер. Менеджмент інновацій*. 2014. Вип. 3. С. 24-31.

14. Дробот С.А. Сутність та компаративний аналіз типів розвитку. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Випуск № 33. С. 46-50.

15. Дробот С.А.. веб-сайт. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/11.pdf (дата звернення: 17.09.2022).

16. Жукевич С. Аналіз стратегічних позицій та вибір стратегії розвитку підприємства в транзистивних умовах господарювання. Чернівці. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497 (дата звернення: 04.09.2022).

17. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник.* 2019. Випуск №6(61). С. 69-78.

18. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми. 2013. 446 с.

19. Ковтун О.І. Стратегічні альтернативи інноваційної поведінки для вітчизняних підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації та рецесії національної економіки. *Економіка та держава.* 2013. №1. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/6.pdf (дата звернення: 07.09.2022).

20. Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв. 2016. № 14. С. 344-347.

21. Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних

альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2021. №2(6). С 65-71.

22. Наливайко А. П. Стратегія підприємства: навч.посіб.за заг. та наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України А. П. Наливайка. Київ. 2016. 485 с.

23. Новини від AUTO-Consulting URL: http://autoconsulting.ua/article.php?sid=52391 (дата звернення: 13.10.2022).

24. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економка і організація управління*. 2018. №3 (31). С. 118-126.

25. Петков О.І. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності підприємств харчової галузі. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Випуск № 42. С. 35-39.

26. Петраш О В. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* 2013. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ (дата звернення: 09.09.2022).

27. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види. *Проблеми матеріальної культури – Економічні науки.* С. 75-81.

28. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного інституту. 2017. Випуск №1(1). С.76-84.

29. Розвиток ринку вантажних перевезень. “Європейський зелений курс” та залізниця: як зробити ринок вантажних перевезень України більш “зеленим”. BRDO: веб-сайт. URL: https://brdo.com.ua/analytics/21368/#:~:text=%. (дата звернення: 17.09.2022).

30. Стратегія – поняття, визначення. Termin.in.ua: веб-сайт. URL: https://termin.in.ua/stratehiia/ (дата звернення: 08.09.2022).

31. Суть і типи стратегій. Stud.com.ua: веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/42605/menedzhment/sut_tipi_strategiy (дата звернення: 07.09.2022).

32. Технічний стан автомобільних доріг загального використання. Міністерство інфраструктури України: веб-сайт. URL: https://mtu.gov.ua/content (дата звернення: 17.09.2022).

33. Хаустова Є.Б. Стратегічні альтернативи та концептуальна модель розвитку інтелектуального капіталу закладу вищої освіти. *Економіка та держава.* 2019. №1. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2019/12.pdf (дата звернення: 07.09.2022).

34. Школи і підходи до формування стратегії підприємства. Stud.com.ua: веб-сайт. URL: https://lektsii.org/6-57451.html (дата звернення: 12.09.2022).

35. Японці винайшли тихий і екологічно чистий спосіб демонтажу будівель зсередини. URL: https://vir.uan.ua/japanese-invented-quiet-and-eco-friendly-way-to-dismantle-buildings-from-the-inside/ (дата звернення: 13.10.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

			Коди		
Підприємство		Дата(рік,місяць,число)	2020	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МОНТАЖБУДЮГ"		за ЄДРПОУ	40400087		
Територія	ХЕРСОНСЬКА	за КОАТУУ	6525000000		
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	14				
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Пролетарська, буд. 122, кв. 89, м. ОЛЕШКИ, ОЛЕШКІВСЬКИЙ РАЙОН, ХЕРСОНСЬКА обл., 75101	0990298473			

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	3 516,7	29 505,7
первісна вартість	1011	4 002,5	31 723,9
знос	1012	(485,8)	(2 218,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	3 516,7	29 505,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 020,0	11 576,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	289,3	0,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2,9	2 979,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5,7	4 237,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	73,4	1 939,7
Усього за розділом II	**1195**	1 391,3	20 732,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	4 908,0	50 238,3

Додаток Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3,0	3,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	594,0	13 653,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	597,0	13 656,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 176,1	33 189,8
розрахунками з бюджетом	1620	121,9	3 391,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	119,2	2 862,0
розрахунками зі страхування	1625	1,4	-
розрахунками з оплати праці	1630	10,0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1,6	1,2
Усього за розділом III	**1695**	4 311,0	36 582,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	4 908,0	50 238,3

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	100 714,1	5 546,7
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	509,1	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	101 223,2	5 546,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(508,3)	(1 300,0)
Інші операційні витрати	2180	(84 787,2)	(3 584,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(85 295,5)	(4 884,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	15 927,7	662,4
Податок на прибуток	2300	(2 867,0)	(119,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	13 060,7	543,2

ЕП КУШНАРЕНКО ІГОР СЕМЕНОВИЧ

Керівник _____ (підпис) Кушнаренко Ігор Семенович (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) _____ (ініціали, прізвище)

Електронний підпис • ЕП • Електронний підпис • ЕП • Електронний підпис

Додаток В

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

			Коди		
Підприємство		Дата(рік,місяць,число)	2021	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МОНТАЖБУДЮГ"		за ЄДРПОУ	40400087		
Територія	ХЕРСОНСЬКА	за КОАТУУ	6525000000		
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	43				
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Пролетарська, буд. 122, кв. 89, м. ОЛЕШКИ, ОЛЕШКІВСЬКИЙ РАЙОН, ХЕРСОНСЬКА обл., 75101				

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	40,9
Основні засоби :	1010	29 505,7	66 124,5
первісна вартість	1011	31 723,9	79 927,1
знос	1012	(2 218,2)	(13 802,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	29 505,7	66 165,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	1 674,1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 576,0	12 246,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,2	2,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 979,2	5 127,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 237,5	2 257,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	121,2
Інші оборотні активи	1190	1 939,7	286,1
Усього за розділом II	**1195**	20 732,6	21 715,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	50 238,3	87 880,6

Додаток Г

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3,0	2,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 653,2	24 279,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	13 656,2	24 281,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	2 112,3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	2 822,7
товари, роботи, послуги	1615	33 189,8	54 398,2
розрахунками з бюджетом	1620	3 391,1	719,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 862,0	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1,2	3 546,7
Усього за розділом III	**1695**	36 582,1	61 486,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	50 238,3	87 880,6

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2020 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	138 402,9	100 714,1
Інші операційні доходи	2120	4 605,7	-
Інші доходи	2240	114,4	509,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	143 123,0	101 223,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(107 323,5)	(508,3)
Інші операційні витрати	2180	(12 920,6)	(84 787,2)
Інші витрати	2270	(6 032,3)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(126 276,4)	(85 295,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	16 846,6	15 927,7
Податок на прибуток	2300	(3 329,3)	(2 867,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	13 517,3	13 060,7

ЕП КУШНАРЕНКО ІГОР СЕМЕНОВИЧ

Керівник _____ (підпис) Кушнаренко Ігор Семенович (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) _____ (ініціали, прізвище)

Електронний підпис • ЕП • Електронний підпис • ЕП • Електронний підпис

Додаток Д

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

			Коди		
Підприємство		Дата(рік,місяць,число)	2022	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МОНТАЖБУДЮГ"		за ЄДРПОУ	40400087		
Територія	ХЕРСОНСЬКА	за КАТОТТГ [1]	UA6510000000029736		
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	56				
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	Гвардійская 205А, ОЛЕШКІВСЬКИЙ РАЙОН, ХЕРСОНСЬКА обл., 75101, УКРАЇНА		-		

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40,9	941,4
Основні засоби :	1010	66 124,5	61 142,4
первісна вартість	1011	79 927,1	84 150,4
знос	1012	(13 802,6)	(23 008,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	66 165,4	62 083,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 674,1	2 424,8
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 246,1	5 168,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,5	144,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	144,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 127,6	2 133,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 257,6	10 008,9
Витрати майбутніх періодів	1170	121,2	341,4
Інші оборотні активи	1190	286,1	75,8
Усього за розділом II	**1195**	21 715,2	20 297,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	87 880,6	82 381,4

Додаток Е

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2,0	1 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24 279,4	27 236,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	24 281,4	28 236,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 112,3	6 479,5
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	6 298,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 822,7	5 278,7
товари, роботи, послуги	1615	54 398,2	36 042,9
розрахунками з бюджетом	1620	719,3	39,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	0,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 546,7	5,0
Усього за розділом III	**1695**	61 486,9	47 665,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	87 880,6	82 381,4

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2021 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	43 613,2	138 402,9
Інші операційні доходи	2120	30 305,4	4 605,7
Інші доходи	2240	6,0	114,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	73 924,6	143 123,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(34 360,9)	(107 323,5)
Інші операційні витрати	2180	(31 203,2)	(12 920,6)
Інші витрати	2270	(3 477,3)	(6 032,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(69 041,4)	(126 276,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4 883,2	16 846,6
Податок на прибуток	2300	(927,8)	(3 329,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	3 955,4	13 517,3

ЕП КУШНАРЕНКО ІГОР СЕМЕНОВИЧ

Керівник _____ (підпис) Кушнаренко Ігор Семенович (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) _____ (ініціали, прізвище)

Електронний підпис • ЕП

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

StrikePlagiarism.com

Дата звіту 11/16/2022
Дата редагування ---

Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок
ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Автор
Костюніна Валерія Валеріївна

Науковий керівник
доцент Будяєв М.О.

підрозділ
кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	8
Інтервали	A→	0
Мікропробіли		80
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	153

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

КП 1	КП 2	КЦ
7.61% (7.61%)	2.92% (2.92%)	1.42% (1.42%)
25	**23179**	**180605**
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2	Кількість слів	Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручуйте список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

Додаток Ж

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН

НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Костюніної Валерії Валеріївни

Освітньо-професійної програми «Бізнес-економіка»

на 2021-2022 рр.

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1.	Участь у VIIВсеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку»	30.05.2022 р.	Доповідь на тему: «Сучасні тенденції трансформацій бізнес-моделі в умовах цифрової економіки» Сертифікат учасника

Дата **Підпис**

УДК: 330.3

Валерія Костюніна
студент ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»
valeriia.kostiunina@kneu.ua

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

CURRENT TRENDS OF BUSINESS MODEL TRANSFORMATIONS IN THE DIGITAL ECONOMY

Анотація. Економіка в епоху цифровізації, що нині досить стрімко розвивається, змінює класичні бізнес-моделі та безпосередньо впливає на трансформацію бізнесу, НТП спонукає до створення нових цифрових підприємств. Вивчення даної проблематики є досить актуальним у нас час, адже корпорації впроваджують сучасні технології у бізнес все частіше, навіть середні і маленькі бізнеси трансформують свої бізнес-моделі відповідно до сучасних канонів ведення бізнесу. Підтримання даних трансформацій допоможу підприємствам зайняти свої лідируючі позиції на ринку і допоможе підтримувати рівень конкурентоздатності. Зростання ваги цифрової економіки означає, що комп'ютеризація є запорукою подальшого функціонування бізнесу і покроковому розвитку разом з усім світом. Тому, найкращим способом виживання на ринку – це забезпечити себе знаннями, які допоможуть зрозуміти взаємозв'язок між бізнес-моделями та можливостями, які надають інформаційні технології і ефективно їх використовувати для подальшого розвитку.

Ключові слова: бізнес-модель, цифрова економіка, тенденції розвитку, інформаційні технології, цифрові трансформації.

Abstract. The economy in the era of digitalization, which is now developing rapidly, changes the classic business models and directly affects the transformation of business, STP encourages the creation of new digital enterprises. The study of this issue is quite relevant today, because corporations are implementing modern technologies in business more and more often, even medium and small businesses are transforming their business models in accordance with modern canons of doing business. Maintaining these transformations will help companies to take their leading positions in the market and will help maintain a level of competitiveness. The growing importance of the digital economy means that computerization is the key to the continued operation of business and step-by-

step development with the world. Therefore, the best way to survive in the marketplace is to provide yourself with knowledge that will help you understand the relationship between business models and the opportunities that information technology provides and use it effectively for further development.
Keywords: business model, digital economy, development trends, information technologies, digital transformations.

Актуальність. Перед усім світом гостро стоїть питання цифровізації бізнес-моделей компаній. Цифрові трансформації бізнесу почались ще на початку двадцять першого століття, коли світ розпочав нову еру, еру технологічного та інноваційного розвитку. За останнє десятиліття даний розвиток значно пришвидшив темпи, особливо сприяли розвитку цифровізації події 2019 року, так як пандемія внесла певні корективи в управління бізнесом і виокремила певні прогалини в бізнесах, які не піддавалися швидкому переходу в онлайн-формат. Особливого розвитку тема цифровізації набула за останні 5 років, було написано багато статей та започатковано багато досліджень з даної тематики, але і досі деякі питання залишаються мало висвітленими та потребують уваги з боку науковців для подальшого їх обґрунтовування.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в проясненні змісту та сутнісних характеристик цифрової економіки, а також у виявленні її впливу на бізнес-моделі компанії. У даній роботі буде розглянуто вплив цифровізації на інноваційні бізнес-моделі та зміни у структурах бізнес-моделей компанії, до яких спонукає цифровізація. На основі проаналізованих та ретельно вивчених попередніх досліджень та наукових публікацій, дане дослідження висвітлюватиме, який вплив мають цифрові технології на зміну бізнес-моделей підприємств, особливо в останні роки.

Виклад результатів дослідження. Розпочинаємо наше дослідження з визначення сутності «цифрової економіки», як і у більшості тлумачень понять в економіці, немає одного єдиного визначення, що б повністю тлумачило сутність даного поняття, тому звурнулись до досліджень Желіховської М. В. у цьому питанні. У даному дослідженні було виокремлено тлумачення цього поняття з різних позицій.

Зокрема, автори визначають цифрову економіку як сукупність технологій, що трансформують систему соціально-економічних відносин. Інші вчені визначають цифрову економіку як систему високотехнологічних елементів, які можуть стимулювати інноваційне економічне зростання. [3, С.16]

Коляденко розглядає цифрову економіку як таку, що базується на виробництві електронних товарів і сервісів високотехнологічними бізнес-структурами і дистрибуції цієї продукції за допомогою електронної комерції. Г.Карчева визначає цифрову економіку як інноваційну динамічну економіку, що базується на активному впровадженні інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій в усі види економічної діяльності та сфери життєдіяльності суспільства, що дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність окремих компаній, економіки та рівень життя населення. [4, С.386]

Ми вважаємо, що цифрову економіку, яка зростає в умовах розвитку інформаційної економіки, можна визначити як продовження технологічного прориву в більш якісному

вимірі, що відбувається в результаті четвертої промислової революції, для якої характерно стрімголове поширення інновацій, глибиною та масштабом проникнення цифрових технологій, силою впливу цифрових комплексів та систем. Їх використання багато чого змінює у способі мислення та мотивації рішень, тобто не тільки в продуктивності праці, але і в економічній поведінці, в принципах організації та діяльності компаній та всієї підприємницької активності. Технологічні досягнення четвертої промислової революції мали значний вплив на ділове середовище та його учасників, які повністю перейшли на використання цифрових технологій, поєднуючи промислові технології з цифровими. [3, С.16-17]

У 2015 році починається новий етап, і називається він Індустрія 4.0, ознаменований появою та розвитком штучного інтелекту, який дав змогу не тільки аналізувати масиви даних, але і виконувати «людські» функції за допомогою роботів, які можуть навчатися на основі минулого досвіду.

На цьому етапі розвиток цифрової трансформації не закінчується, адже трансформація – це процес динамічний, що постійно прискорюється. Основними компонентами Індустрії 4.0 є: елементи IoT; штучний інтелект, машинне навчання і робототехніка; хмарні обчислення; Big Data (технологій збору, обробки та зберігання структурованих та неструктурованих масивів інформації, що характеризуються значним обсягом і великою швидкістю змін); технології розподіленого реєстру або блокчейн; кібербезпека; інтеграційна система; моделювання; доповнена реальність. [2,4,5]

З концепцією Індустрії 4.0 тісно пов'язане таке поняття, як «розумне підприємство». Управління такими підприємствами здійснюється онлайн, що дає змогу централізовано координувати всі процеси й автоматично контролювати їх у режимі реального часу. Згідно з цією концепцією люди повинні займатися більш творчими завданнями і генерувати нові ідеї для створення «розумного» виробництва.

Згідно з аналізом BCG (Boston Consulting Group), у впровадженні цифрових технологій на перших місцях такі сектори, як B2C, роздрібна торгівля, страхування, банківське обслуговування, медіа та телекомунікації. Однак не всі галузі однаково включені в процес цифрової трансформації. Наприклад, у металургії, нафтогазовому секторі, електроенергетиці і машинобудуванні цифровізація спрямована в основному на внутрішні покращення діяльності компанії і не торкається зовнішнього середовища. [5, С.186]

«Цифровізація» вплинула: на шляхи організації та ведення бізнесу, його маркетингові стратегії; на забезпечення бізнесу ресурсами; на виробничі та трансакційні витрати (організаційні, управлінські, комунікаційні, витрати на отримання, обробку та зберігання інформації), які в цифровій сфері різко зменшуються або взагалі зникають; на мережевий ефект та ефект економії від масштабу, які стають глобальними. [3, С.16-17]

У процесі вивчення впливу цифрової економіки на розвиток підприємництва необхідно визначити основні зміни, що відбулися в діловому середовищі під впливом «цифровізації».

1. Зміни в стратегії взаємовідносин із клієнтами. Використання цифрових технологій, а зокрема штучного інтелекту, та посилення конкуренції породжують такі тенденції, як поглиблення відносин з покупцем, спілкування з ним у цифровому середовищі та реагування на зміни в його запитах. Проблеми клієнта, їх вирішення, стають джерелом прибутку. В цифровій економіці робота з клієнтом індивідуалізується, практикується залучення та співпереживання. Зростає цінність клієнтського досвіду, який також стає джерелом прибутку і одночасно набутою вигодою в сегменті міжфірмових відносин (B2B).

2. Нові умови в роботі з клієнтами. Результати прориву в науці та економіці забезпечуються широким використанням штучного інтелекту: від програмного забезпечення для відкриття нових препаратів до алгоритмів, які визначають наші культурні інтереси та передбачають нашу поведінку. Багато таких схем побудовано на основі інформаційних слідів, які клієнти залишають у цифровому полі, наприклад, перебуваючи в соціальних мережах, переглядаючи веб-сайти компаній або іншої інформації. Зокрема, нині використовуються такі програми, як, наприклад, Siri (від Apple) до потужної підсистеми штучного інтелекту (AI Field). Обробляючи індивідуальну інформацію про користувачів сайту, вони виконують роль інтелектуальних консультантів, формуючи «оточуючий розум». Це інтелектуальне цифрове інтерактивне середовище, яке оточує користувача автоматизованими персональними консультантами. Електронні пристрої вивчають і передбачають потреби, допомагають робити вибір та реалізовувати їх, формуючи особисту екосистему людини.

3. Зміни в конкуренції. Перехід до цифрової економіки змінюється в умовах конкуренції. Наприклад, конкуренти можуть стати партнерами, з'єднавшись між собою за допомогою цифрових платформ та спільного використання. Водночас з'являється протилежне явище – порушення конкуренції. Це раптова поява конкурентної переваги у новачка, наприклад, через старт-ап або доступ до глобальних цифрових платформ для досліджень, розробок, маркетингу, швидких продажів та розподілу. Такі компанії випереджають авторитетних старожилів за швидкістю, вартістю та якістю доставки товарів або послуг. Іншим джерелом порушення конкуренції з боку цифрових технологій є здатність перетинати галузеві межі. Це дозволяє використовувати бази клієнтів, інфраструктуру та технології на міжгалузевому рівні.

4. Нові джерела прибутку та фактори конкурентоспроможності. У цифровій економіці новими джерелами прибутків стають продукти, що покращують обмін даними. Підприємства можуть мати великий вплив на якість продукції, цінність та сервіс, застосовуючи цифрові вдосконалення до своїх продуктів. Отримуючи повну інформацію про робочий час та зношеність, компанія може контролювати постійне поліпшення якості без заміни товарів.

5. Нові форми бізнесу. Новою формою ділової співпраці в цифровій економіці є спільні інновації. Її поява пов'язана із швидкою появою інновацій та їх руйнівним впливом. Скажімо, одній компанії не вистачає капіталу, знань про тонкощі бізнесу та клієнтської бази в певній галузі. Досвідчена компанія має все це, але їй бракує цифрових навичок роботи з

клієнтами та реагування на зміни в їх запитах. Потім підприємства об'єднують свої ресурси, спільно реалізуючи інноваційні проекти.

6. Зміни ділового середовища в цифровій спільноті. У цифровій економіці розвивається нова організаційна структура підприємництва – система ланцюгів блоків (блокчейн). Її сильною стороною є децентралізація, завдяки якій платежі рухаються у світовому просторі миттєво та прозоро. Тому немає необхідності відкривати багато офісів та створювати юридичні особи з усіма властивими їм адміністративними витратами. [1, 3, 4,5]

Висновки. Сьогодні цифровізація є головним напрямком трансформації економіки. Трансформація бізнес-процесів є неминучим етапом розвитку, котрий мають зрозуміти усі підприємства, адже у ході дослідження було виявлено, що цифрова трансформація підприємств сприяє покращенню конкурентоспроможності та посиленню позицій на ринку. Підприємства на даному етапі по-різному реагують на цифрову трансформацію: деякі активно впроваджують цифрові технології, деякі відчувають потребу, але поки тільки намагаються реалізувати окремі проекти, а інші протистоять цифровим перетворенням в розвитку бізнес-середовища, що робить розвиток повільним та неконкурентоспроможним. Цифровізація є неминучим етапом розвитку в Індустріалізації 4.0, і чим швидше бізнеси зрозуміють їх важливість, тим швидше відбуватимуться якісні зміни.

Як показують теорія і практика, економіка неминуче буде розвиватися і, так чи інакше, вимагає змін у традиційних моделях підприємництва. Перехід до цифрового середовища допоможе подолати низку прогалин та обмежень, властивих традиційному підприємництву, та стимулюватиме інноваційний розвиток організацій. З кожним днем попит на цифрові технології лише зростає. Цифрова трансформація торкнеться кожної галузі та назавжди змінить її.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямку є впровадження етапів трансформації підприємств в умовах цифрової економіки, які дозволять підприємствам системно і гармонічно підійти до успішної організації перетворень, які визначають необхідні ключові напрямки впровадження цифрових процесів.

Література

1. Біленко О.В. Підприємництво в умовах цифрової економіки. // тези І Міжнарод. науково-практичної конференції (8-9 листопада 2018 р.). Житомир. 2018. С. 407 – 410.
2. Бойко І.М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки // ECONOMICS: time realities. 2021 №2(54). С. 47-56.
3. Желіховська М.В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки// Entrepreneurship and Trade.2021 № 28. С. 15-19.
4. Проскурніна Н. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації//БІЗНЕСІНФОРМ. 2020. № 10. С. 384-391.
5. Рекачинська К.В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 185-190.