

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент проєктів і консалтинг»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 «Управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 «Менеджмент»

Форма навчання: очна(денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **“Трансформація бізнес-моделі виробничої компанії”**

здобувача **Гижко Яни Сергіївни**



Науковий керівник:

д.е.н., професор **Верба Вероніка Анатоліївна**



Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. **Сагайдак М.П.**

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

**«МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ І
КОНСАЛТИНГ»**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**07 «Управління та адміністрування»
073 «Менеджмент»**

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми «Менеджмент проєктів
і консалтинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту

В.А. Верба

М.П. Сагайдак



_____ 2022 р.



_____ 2022 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти

Гижко Яні Сергіївні

*денної форми навчання на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: «Трансформація бізнес-моделі виробничої компанії»*

**Тему затверджено наказом ректора Університету від «20» вересня 2022 р №
№1345 -ст**

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ
“ТПК-ЦЕНТР”**

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування і розвитку бізнес-моделей виробничих підприємств

Розділ 2. Аналітична характеристика діяльності ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” та оцінка його бізнес-моделі

Розділ 3. Формування пропозиції щодо удосконалення бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”

Об'єкт дослідження:	Процеси формування і трансформації бізнес-моделі підприємства
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та прикладні засади розвитку бізнес-моделі виробничого підприємств
Мета кваліфікаційної магістерської роботи	На основі узагальнення теоретико-методичних підходів та аналізу бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” розробки проєкт її розвитку

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети

У розділі 1 сформулювати теоретико-методичні засади формування і розвитку бізнес-моделей виробничих підприємств

- Визначити концептуальні положення бізнес-моделювання та визначити особливості формування бізнес-моделей виробничих підприємств
- Ідентифікувати драйвери та індикатори розвитку бізнес-моделей виробничих підприємств
- Описати трансформаційні процеси змін у бізнес-моделях виробничих підприємств в умовах війни

У розділі 2 провести аналітична оцінку діяльності ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” та оцінити його бізнес-моделі

- Виявити глобальні тренди та вітчизняні тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів (сендвіч-панелей)
- Проаналізувати організаційно-економічні параметри діяльності ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” та оцінити його конкурентні позиції
- Визначити ключові параметри бізнес моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” та проаналізувати її ефективність

У розділі 3 Розробити проєкт розвитку бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”

- Виявити передумови та драйвери розвитку бізнес-моделі підприємства
- Визначити напрями трансформаційних змін бізнес моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”
- Обґрунтувати організаційно-економічні аспекти розробки і впровадження проєкту розвитку бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”

**Завдання підготував
науковий керівник**

В.А. Верба



«_18_» вересня 2022 р.

**Завдання одержав
здобувач**

Я.С. Гишко



«_18_» вересня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 77 сторінок, без врахування індивідуального завдання, реферату та додатків. У роботі містяться 19 таблиць, 31 рисунок, 10 додатків. Для написання використано 47 джерел.

“Трансформація бізнес-моделі виробничої компанії”

Об’єктом дослідження є процеси формування і трансформації бізнес-моделі підприємства.

Предмет дослідження — теоретико-методичні та прикладні засади трансформації бізнес-моделі виробничого підприємств.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є на основі узагальнення теоретико-методичних підходів та аналізу бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” розробити проєкт її трансформації.

Для досягнення мети в роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

- визначити концептуальні положення бізнес-моделювання та особливості формування бізнес-моделей виробничих підприємств;
- ідентифікувати драйвери та індикатори розвитку бізнес-моделей виробничих підприємств;
- описати трансформаційні процеси змін у бізнес-моделях виробничих підприємств в умовах війни;
- виявити глобальні тренди та визначити вітчизняні тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів (сендвіч-панелей);
- проаналізувати організаційно-економічні параметри діяльності ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” та оцінити його конкурентні позиції;
- визначити ключові параметри бізнес - моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” та проаналізувати її ефективність;
- виявити передумови та драйвери розвитку бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”
- сформулювати напрями трансформаційних змін бізнес моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”;
- обґрунтувати організаційно-економічні аспекти розробки і впровадження проєкту розвитку бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”.

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні трендів, тенденції та стану українського ринку сендвіч-панелей, побудові цільової бізнес-моделі ТОВ «ТПК-Центр», що дозволить підприємству трансформуватись у надавача комплексних послуг. Запропоновані методичні і прикладні розробки можуть бути корисними для виробничих компаній, що виготовляють технологічну продукцію для будівельного ринку.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2022.

Рік захисту роботи 2022.

Ключові слова: бізнес-модель, бізнес-модель виробничого підприємства, трансформація бізнес-моделі, ціннісна пропозиція, стратегічні компетенції, драйвери розвитку.

ВІДГУК

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача факультету економіки та управління,
спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»

Гишко Яни Сергіївни

на тему: на тему «ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ВИРОБНИЧОЇ КОМПАНІЇ»

Актуальність теми

В умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища воєнного стану бізнес - організації змушені швидко адаптуватися до ускладнення умов функціонування, шукати нові можливості для збереження своїх активів, їх ефективного застосування в умовах ринкових змін та появи нових запитів клієнтів. Для виробничих компаній, гнучкість яких суттєво залежить від гнучкості технологічних процесів, наявних компетенцій щодо нарощування ціннісної пропозиції за межами виробничих бізнес-процесів, особливої актуальності набувають завдання адаптації бізнес-процесів для прирощення ціннісної пропозиції для клієнтів. Виявлення можливостей та обмежень бізнес-моделей, визначення чинників, що мають забезпечити успіх їх трансформацій є предметом уваги як дослідників, так і практиків. З огляду на виклики будівельного ринку, особливості функціонування компаній, що виготовляють будівельні конструкції проблема проведення успішної трансформації бізнес-моделі підприємства набуває актуальності.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

Слід зазначити, що за змістом представлена кваліфікаційна магістерська робота відповідає структурі та завданням дослідження. Авторкою чітко вибудовано логічний взаємозв'язок об'єкту, предмету, мети, завдань і висновків дослідження, що підтверджує високий структурно-композиційний рівень представленої роботи. Слід відмітити, що автором проведено аналіз актуальних концептуальних та методичних аспектів формування, аналізу та можливих методів трансформації бізнес-моделей, сформовано авторські пропозиції методичних принципів управління розвитком компанії шляхом забезпечення трансформаційних змін у складові бізнес-моделі. Для дослідження обрано адекватний методичний інструментарій, використана релевантна інформаційна база для оцінювання ефективності діяльності компанії, її бізнес-моделі, а також передумов та можливостей її трансформації. Розроблені рекомендації виходу на нові клієнтські сегменти, створення під їх потреби нові формати ціннісних пропозицій, обґрунтовані заходи, що мають бути втілені у бізнес-процесах. Представлені проєктні заходи обґрунтовані за допомогою організаційно-економічних параметрів та оцінювання фінансових показників, які підтверджують доцільність їх реалізації.

Наявність самостійних розробок автора.

Серед авторських здобутків прикладного характеру слід відмітити проведений комплексний аналіз стану та перспектив розвитку будівельного ринку, трендів виробництва сендвіч панелей, діагностика стану та потенціалу розвитку ТОВ «ТПК-Центр». Ґрунтовний аналіз складових обраної бізнес-моделі в контексті виявлення потенціалу наявних компетенцій та ресурсів дозволив обґрунтувати необхідність виходу на ринки будівельних конструкцій, що мають допомогти у відновленні зруйнованого житла, промислових та інфраструктурних об'єктів України. Для аналізу організаційно-економічного стану обрано сучасний інструментарій економічного, фінансового та стратегічного менеджменту, проаналізовано етапи розвитку компанії, її компетенції, можливі напрями змін у бізнес-моделі. Ідентифіковано проблемні сфери діяльності компанії. Виявлено обмеженість поточної бізнес-моделі, що не здатна адаптуватись під різноманітні запити ринку, через певні обмеження у ціннісних пропозиціях та стратегії продажів. Для діагностики проблеми «Обмеженість стратегії продажів» застосована діаграма Ішікава з метою деталізації причин кореневої проблеми та розробки альтернативних варіантів її подолання. Методична та інформаційна ґрунтовність аналізу варіантів та обґрунтування доцільності трансформації бізнес-моделі компанії через створення нової ціннісної пропозиції створення сервісу з монтажу за співпраці з партнерами, фірмами, що займаються безпосередньо монтажем, що допоможе усунути обмеженість стратегії продажів.

Проектна ідея проаналізована за багатокритеріальним форматом, проведені економічні розрахунки для обґрунтування напрямів трансформаційних змін, які буде потребувати бізнес-модель підприємства та організаційно-економічні засади цього проекту змін. Розроблена модель управління проектами змін коректна, містить організаційно-економічні аспекти розробки і впровадження проекту розвитку бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій

Роботу вирізняє високий дослідницький рівень, вміння автора критично аналізувати, узагальнювати та систематизувати концептуальні та методичні підходи у сфері дослідження. Прикладні розробки автора в аналітичній частині роботи, проведена діагностика ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”, оцінювання його бізнес-моделі, розробка пропозицій щодо її трансформації виконані із застосування релевантного аналітичного інструментарію, мають високий рівень достовірності та обґрунтованості.

Розроблений проєкту змін свідчить про володіння авторкою предметом дослідження, високий фаховий рівень та методичну досконалість володіння аналітичним та методичним інструментарієм економічного аналізу, стратегічного і проєктного менеджменту, що забезпечили високу якість та ґрунтовність кваліфікаційної магістерської роботи

Зауваження:

Зважаючи на складність та методичну дискусійність оцінювання бізнес-моделей у літературі було б доцільно аргументувати вибір методичного інструментарію оцінювання бізнес-моделі ТОВ “ТПК-Центр”. З метою досягнення довгострокового успіху проведення змін у процесі трансформації бізнес-моделі доцільно було б визначити які саме бізнес-процеси в компанії мають змінюватися задля підтримки організаційно-інституційного забезпечення впровадження змін.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи

Подана кваліфікаційна магістерська робота «Трансформація бізнес-моделі виробничої компанії» являє собою самостійно виконане дослідження, яке свідчить про високий професійно-кваліфікаційний рівень авторки, глибоке розуміння специфіки діяльності ТОВ “ТПК-Центр” та будівельної галузі, її трендів та перспектив розвитку. Під час підготовки роботи здобувачка виявила яскраві дослідницькі здібності, цілеспрямованість на результат, вміння творчо підходити до вирішення складних дослідницьких завдань. КМР виконана відповідно до вимог, методичних принципів із застосування релевантного методичного апарату та аналітичного інструментарію. Теоретико-методичні положення, аналітичний розділ та розроблені рекомендації являють собою оригінальні авторські розробки, проєктні пропозиції є обґрунтованими та базуються на актуальній релевантній методологічній та інформаційній базі.

Ураховуючи вищезазначене вважаю, кваліфікаційна магістерська робота *Гижко Яни Сергіївни* на тему «Трансформація бізнес-моделі виробничої компанії» заслуговує високої оцінки та може бути допущеною до захисту перед експертною комісією з попередньою оцінкою за її якість у сумі 68 балів

Науковий керівник,
професор кафедри менеджменту,
доктор екон. наук, професор



В.А.Верба

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

ГИЖКО ЯНИ СЕРГІЙВНИ

на тему «**ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ВИРОБНИЧОЇ КОМПАНІЇ**»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Криза на ринку будівництва, що пов'язані з пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, створили кризові явища, що відображаються у зменшенні доходів ТОВ «ТПК-Центр». Тому, доцільно розглянути нові можливості для розвитку бізнес-моделі, що можуть забезпечити надання нових ціннісних пропозицій та отримання нових потоків доходів.

Якість проведеного дослідження

Здобувачка комплексно підійшла до аналізу підприємства та ринку сендвіч-панелей, що дозволило розробити перспективний проєкт трансформації бізнес-моделі.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

Здобувачка комплексно дослідила теоретико-методичні основи трансформації бізнес-моделі виробничих підприємств, що є актуальними та відповідають сучасним умовам функціонування. Відзначено глибокі аналітичні здібності здобувача при самостійному пошуку інформації про стан ринку сендвіч-панелей та трендів та тенденцій, що визначають діяльність ТОВ «ТПК-Центр». Також, розроблений SWOT-аналіз із визначеними стратегіями реагування, складений правильно та відповідає компетенціям підприємства та умовам зовнішнього середовища.

Зауваження

У дослідженні спостерігаються деякі невідповідності, що стосуються конкурентного аналізу, так як було підприємство не має прямих конкурентів і розглядає їх по окремих продуктах, а не в цілому. Також, є деякі невідповідності, щодо українського ринку у зв'язку із недоступністю інформації у відкритих джерелах.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Запропонований проєкт розвитку відповідає меті дослідження. Розроблена цільова бізнес-модель враховує тренди, тенденції та стан українського ринку сендвіч-панелей є перспективною з точки зору можливостей реалізації.

Директор ТОВ «ТПК-Центр»



Г.В. Проценко



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1 Концептуальні положення бізнес-моделювання та особливості формування бізнес-моделей виробничих підприємств	6
1.2 Драйвери та індикатори розвитку бізнес-моделей виробничих підприємств	17
1.3 Трансформаційні процеси змін у бізнес-моделях виробничих підприємств в умовах війни	20
РОЗДІЛ 2	25
АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” ТА ОЦІНКА ЙОГО БІЗНЕС-МОДЕЛІ	25
2.1 Глобальні тренди та вітчизняні тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів	25
2.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” та оцінка його конкурентної позиції	32
2.3 Ключові параметри бізнес моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” та аналіз її ефективності	39
РОЗДІЛ 3	47
РОЗРОБКА ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”	47
3.1 Передумови та драйвери розвитку бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”	47
3.2 Напрями трансформаційних змін бізнес моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”	51
3.3 Організаційно-економічні аспекти розробки і впровадження проєкту трансформації бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”	63
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність. Повномасштабне вторгнення на територію України спричинило кризові явища на ринку будівництва. Великі масштаби інфраструктурних пошкоджень, неможливість продовжувати бізнес на окупованих територіях та територіях з активною фазою війни, зменшення попиту на нове будівництво, підвищення цін на імпорті матеріали створюють нові умови за яких повинен функціювати бізнес.

Тому, для постачальників будівельних матеріалів фокусом уваги має стати не просте антикризове управління, а пошук нових модифікацій бізнес-моделі, що дозволить змістити акцент з виробничих процесів на формування чітких ціннісних пропозицій, що можуть забезпечити довгострокове партнерство у сфері відбудови України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-прикладною базою дослідження ж розробки А.Остервальдера та І. Піньє у сфері канви побудови бізнес-моделі та оцінювання ефективності бізнес-моделі. Були використані праці Пітер Вейла, Майкл Раппа та Генрі Чесбро у сфері розуміння різних підходів до класифікації бізнес-моделей. Запропонована Й. Векінгом таксономія бізнес-моделей була використана як шаблон оцінювання складових сучасної виробничої бізнес-моделі та ідентифікації можливих напрямів розвитку. Також, у роботі були використання напрацювання інших дослідників, таких як М. Джонсон, К.М. Крістенен, Г. О. Швиданенко, для ідентифікації складових категорії “бізнес-модель” та функції бізнес-моделей. Для ідентифікації етапів трансформації бізнес-моделей було використано напрацювання М.Джонсона і Н. Соні.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є на основі узагальнення теоретико-методичних підходів та аналізу бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” розробити проєкт її трансформації.

Об’єктом дослідження є процеси формування і трансформації бізнес-моделі підприємства.

Предмет дослідження — теоретико-методичні та прикладні засади трансформації бізнес-моделі виробничого підприємств.

У межах даного дослідження планується довести *робочу гіпотезу*, що для розвитку адаптивності бізнес-моделі виробничого підприємства доцільно розширювати спектр ціннісної пропозиції у напрямку надання комплексних рішень, що включає не лише виготовлення продуктів, але й надання послуг з проектування виробів, доставки та сервісного обслуговування.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначення концептуальних положень бізнес-моделювання та особливостей формування бізнес-моделей виробничих підприємств
- ідентифікація драйверів та індикаторів розвитку бізнес-моделей виробничих підприємств
- опис трансформаційних процесів змін у бізнес-моделях виробничих підприємств в умовах війни
- виявлення глобальних трендів та вітчизняних тенденцій розвитку ринку будівельних матеріалів (сендвіч-панелей)
- аналіз організаційно-економічних параметрів діяльності ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” та оцінка конкурентних позицій
- визначення ключових параметрів бізнес моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” та аналіз її ефективності
- виявлення передумов та драйверів розвитку бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”
- Визначення напрямів трансформаційних змін бізнес моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”
- обґрунтування організаційно-економічних аспектів розробки і впровадження проекту розвитку бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”

Методологічною основою наукової роботи є сукупність методів, а саме методи аналізу, дедукції та індукції для узагальнення теоретико-методичних засад з метою формування термінологічного апарату дослідження, критичного аналізу методичних підходів до формування і оцінювання ефективності бізнес-модель

підприємств, ідентифікації етапів трансформації бізнес-моделі. Для розробки альтернативних варіантів і методів змін бізнес-моделей були застосовані методи моделювання. Для аналізу ринку та внутрішнього середовища підприємства було використано методи порівняння, вимірювання та узагальнення.

Інформаційною базою дослідження виступали статистичні дані з відкритих джерел, праці вітчизняних та зарубіжних науковців, звіти по аналізу міжнародного ринку сендвіч-панелей, бухгалтерська звітність підприємства, відкрита інформація про підприємство із корпоративного сайту та соціальних мереж.

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні трендів, тенденції та стану українського ринку сендвіч-панелей, побудові цільової бізнес-моделі ТОВ «ТПК-Центр», що дозволить підприємству трансформуватись у надавача комплексних послуг. Запропоновані методичні і прикладні розробки можуть бути корисними для виробничих компаній, що виготовляють технологічну продукцію для будівельного ринку.

Апробація результатів дослідження. Передумови, драйвери та обмеження трансформаційних змін бізнес-моделей виробничих підприємств були викладені у науковій статті “Бізнес-модель виробничого підприємства: Передумови, драйвери та обмеження трансформаційних змін” у збірнику матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції (2022).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 77 сторінок, без врахування індивідуального завдання, реферату та додатків, 19 таблиць, 31 рисунок та 10 додатків. Для написання використано 47 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Концептуальні положення бізнес-моделювання та особливості формування бізнес-моделей виробничих підприємств

У реаліях сучасного менеджменту бізнес-модель розглядається не як статичне поняття про структуру, а як прототип бізнесу, який змінюється відповідно до умов навколишнього середовища. У загальному бізнес-модель сьогодні виступає інструментом для відображення того, як бізнес створює ціннісні пропозиції для клієнтів та комерціалізує їх. Враховуючи динамічність середовища, бізнес-моделі не можуть існувати в їх початковому вигляді, і постійно змінюються або трансформуються, виходячи з вимог споживачів та тиску конкурентів.

Бізнес-модель не тільки спрямована на ідентифікацію ціннісних пропозицій та драйверів зовнішнього середовища, бізнес-модель також враховує внутрішнє середовище організації, описуючи бізнес-процеси. Аналізуючи визначення категорії бізнес-модель, можна зробити висновок, що більшість авторів визначають її як інструмент для опису логіки бізнесу через визначення основних складових та категорій, що в системі працюють на збільшення прибутків підприємства (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 — Аналіз категорії бізнес-модель у працях українських та зарубіжних авторів

Автор	Визначення поняття “бізнес-модель”
Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann	Структура, що складається з чотирьох взаємозв'язаних блоків (ціннісна пропозиція, формула прибутку, ключові ресурси та ключові процеси), що в системі створюють та забезпечують цінність [1, с.3]

Продовження таблиці 1.1

EU-Eastern Partnership Culture and Creativity Programme!	Розроблений план організації по введенню бізнесу, що забезпечує отримання доходу. Структуровані елементи організації, що забезпечують створення цінності. [2]
I. Піньє, А. Остервальдер.	Опис основних принципів створення, розвитку та успішності організації. [3, с. 18]
Г. О. Швиданенко	Система, що складається з елементів, що формують логіку функціонування бізнес-організації на основі стратегічних ресурсів компанії та її компетенцій. Бізнес-модель має задовольняти вимоги споживачів та бути спрямованою на отримання найбільшої цінності з метою максимізації прибутку
Randa Kriss, Rosalie Murphy	Схема того, як організація планує заробляти гроші [5]

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4]

Як висновок, визначаємо категорію, бізнес-модель як описову модель бізнесу, що дозволяє зрозуміти як компанія створює ціннісну пропозицію для клієнтів та отримує з цього прибуток. Для аналізу бізнес-модель будь-якого підприємства потрібно відповісти на такі запитання:

- Які ціннісні пропозиції створює компанія та в яких продуктах вона запакована?
- Якими стратегічними активами та компетенціями розпоряджається компанія для створення ціннісних пропозицій?
- Яким чином компанія просуває свій продукт та взаємодіє з цільовими аудиторіями?
- Як виглядає витратно-дохідна модель компанії?

А. Остервальдер та Ів. Піньє розробили концепт розробки бізнес-моделі та шаблон, що включає в себе дев'ять блоків, що допомагають зрозуміти пропозицію підприємства, інфраструктуру, споживачів та фінансову модель. (Рис.1.1)

Дана канва бізнес-моделі може використовуватись будь-якими підприємством, не залежно від індустрії, для створення моделі для окремого сегменту або

підприємства в цілому, адже показує як компанія створює та отримує цінність для бізнесу.

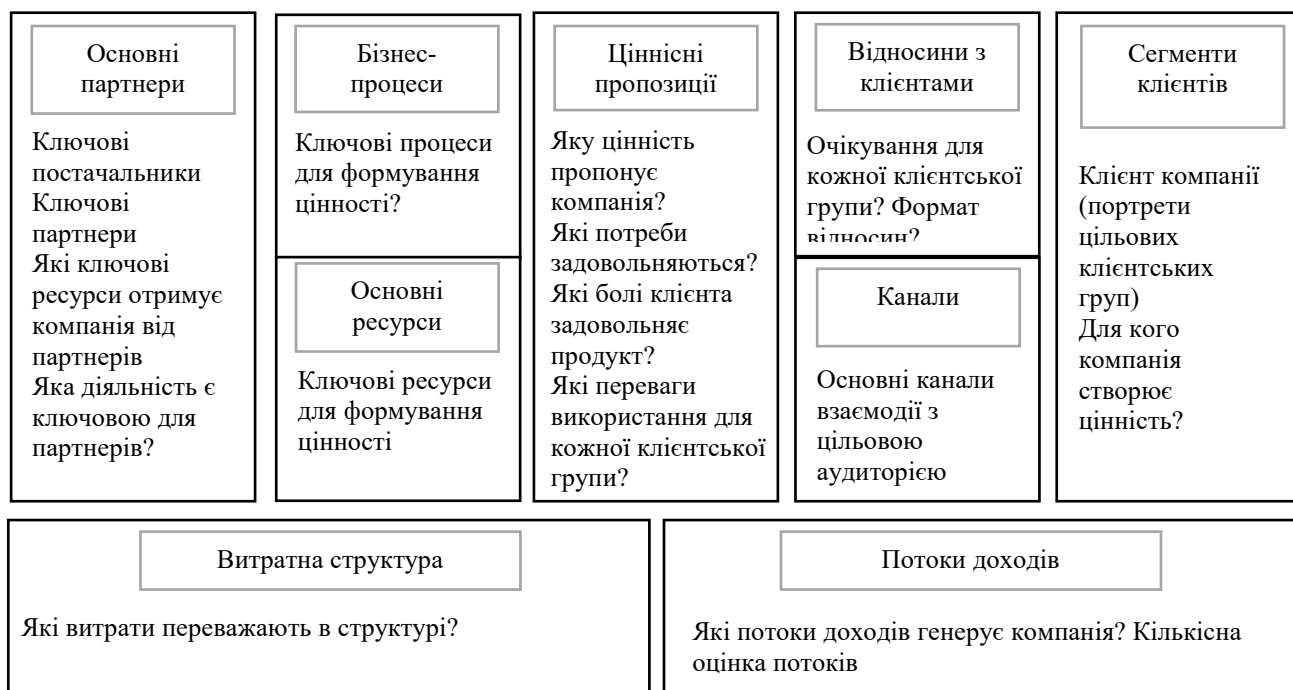


Рисунок 1.1 — Шаблон бізнес-моделі за А. Остревальдером

Джерело: [5]

За даним шаблоном можна змоделювати усі змістовні елементи бізнес-моделі, що дають змогу зрозуміти ринковий сегмент в якому функціонує підприємство, модель ціноутворення, ціннісні пропозиції упаковані в продукт компанії, модель отримання прибутку, структуру ланцюжка створення цінності та стратегію підприємства.

Проте варто зазначити, що бізнес-модель не є інструментом, що відірваний від реальності, адже кожен елемент складає цілісну систему, що допомагає аналізувати бізнес в наявному стані та тестувати можливі трансформації. При цьому, розробка бізнес-моделі виходить за межі стратегічного планування, тому необхідно чітко розмежовувати поняття “стратегія” та “бізнес-модель”. Якщо розробка стратегії дозволяє зрозуміти мету підприємства і установлює кінцеві точки, побудова бізнес-моделі дозволяє зрозуміти, яким чином компанія буде досягати цілей та на основі яких ресурсів. Тому, бізнес-модель з'єднує цілі компанії та її реальні можливості. Важливим аспектом за побудови бізнес-моделі є оцінка кількісних параметрів моделі, що допомагають аналізувати дохідність та ефективність обраної бізнес-моделі та стратегії. Тому описуючи функції бізнес-

моделі можна умовно їх поділити на стратегічні, організаційні та фінансові (Рис. 1.2).



Рис. 1.2 — Функції бізнес-моделі компанії

Джерело: [4, с.22]

Узагальнюючи, робимо висновок, що бізнес-модель спрямована не тільки на внутрішнє середовище компанії, і не є інструментом для опису бізнес-процесів, а моделює діяльність підприємства виходячи з призми стратегічного напрямку, ресурсного забезпечення, фінансових можливостей та умов, які продукуються зовнішнім середовищем (запити клієнтів, партнерські стосунки).

Виходячи з проаналізованих класифікацій бізнес-моделей, можна зробити висновок, що дослідники використовують різні класифікаційні індикатори: класифікація за індустрією [6], на основі моделі отримання прибутку та використання активів. Класифікація за індустрією за сучасних умов не є досить коректною, адже границі індустрій “розмиваються” і важко відокремити певну бізнес-модель саме для певної індустрії. Навіть традиційні індустрії, які на перший погляд є статичними з точки зору бізнес-моделі, переглядають свої складові і трансформують, відповідно до драйверів зовнішнього середовища. Наприклад, бізнес-моделі двох машинобудівних підприємств можна класифікувати як виробнича бізнес-модель, проте підприємство А реалізує електричні легкові машини, а підприємство Б в доповнення до електричних машин реалізує заправні станції, та надає доступ до додатку для відслідковування заряду машини. Здавалося, що однакові індустрії, ідентичний основний продукт, проте різні підходи до введення бізнесу та розуміння цінності для клієнта, а отже й різні бізнес-моделі.

Традиційними вважаються класифікації таких дослідників як Пітер Вейл, що розробив MIT Business Model Archetypes, Майкл Раппа та Генрі Чесбро, що описані на рисунку 1.3.

Пітер Вейл	Майкл Раппа	Генрі Чесбро
• Творець (виробники, винахідники, бізнес-інкубатори) • Дистрибутор (рітейл, посередники) • Власник (власники активів, підрядники) • Брокер (брокери, рекрутери)	• Посередник між продавцями і покупцями • Платформа, що продукує контент і заробляє на рекламі • Посередник, що збирає і продає інформацію • Рітейл • Виробник (прямі продажі) • Філіал • Спільнота • Підписка • Утиліта	• Недиференційовані з мінімальними конкретними перевагами • Диференційовані • Сегментовані по ринкам • Відкриті до зовнішніх інновацій • Інтегровані інновації в бізнес-модель • Адаптивна бізнес-модель, що змінюється

Рисунок 1.3 — Розподіл різних підходів до класифікації бізнес-моделей

Джерело: розроблено автором на основі [4, с. 24; 7; 8, с.110]

Пітер Вейл запропонував класифікацію, що розділяє бізнес-моделі за правами на розпорядження активами (підприємство володіє активами, створює, продає чи організовує) та видами ресурсів, що використовуються підприємством. Проте, на даний момент дана класифікація стала не актуальною, адже підприємства диверсифікують власну діяльність. Наприклад, підприємство з виготовлення будівельних матеріалів може мати власну лінію продукції, бути дистриб'ютором міжнародної фірми і одночасно здавати в лізинг виробниче устаткування. Ще одну перспективну класифікацію запропонував Майкл Раппа, який досліджував бізнес-моделі, основним драйвером розвитку в яких виступає цифровізація та використання Інтернет-платформ.

Виробничі підприємства сьогодні також переналаштовують процеси та створюють свого цифрового двійника, тому дані бізнес-моделі є обов'язковими для розгляду. Наприклад, підприємство виготовляє захисний спецодяг, проте також модерує сайт з продажу своєї продукції та продукції інших виробників.

Поділ бізнес-моделей за необхідними інвестиціями для його підтримки та відкритістю бізнесу лягли в основу класифікації Генрі Чесбро.

Розглянуті класифікації лягли в основу базових бізнес-моделей та стимулювали подальше дослідження та поділ. Проте, як вже згадувалось, спеціалізації індустрій розширюються і підприємства можуть включати багато різносторонніх бізнес-процесів, щоб задовольнити потреби споживача та продукувати найбільшу цінність. Тому, велика кількість дослідників створює таксономії, які дозволяють аналізувати бізнес-моделі підприємства з точки зору його характеристик в різних складових моделі. Одна з таких таксономій була розроблена в праці “Архетипи для бізнес-моделей індустрій 4.0.” Йоргом Вейкінгом та іншими чотирма співавторами (Табл. 1.2). Автори дослідити основні характеристики бізнес-моделей традиційних виробничих підприємств, які переходять в еру цифровізації та диджиталізації..

Розуміючи основні характеристики бізнес-моделі за запропонованою таксономією та проаналізувавши моделі конкурентів, можна визначити основні умови функціонування підприємств в даній індустрії. Як доповнення, дана структура може виступати шаблоном для пошуку нових невикористаних можливостей для підприємства.

Таблиця 1.2 — Таксономія бізнес-моделей виробничих підприємств Індустрії 4.0. за Й.Векінгом

Блоки бізнес-моделі	Елементи	Характеристика						
Основні елементи	Головні партнери	Традиційні в індустрії партнерства		Зовнішні експерти, організації та дослідні центри		Споживачі		
	Аналітика як основна активність	Відсутня		Зовнішні продукти та оброблені дані		Зовнішні продукти та дані + споживачі		
	Роль людського ресурсу	Операційний персонал	Обслуговування потужностей	Віддалений моніторинг та управління		Розробники програм та ІТ	Консультанти	
	Платформа	Немає	Закрита	Трейдинг	Інновації	Трейдинг та інновації		
Поглинута цінність	Дохідна модель	Продажі	Ліцензування	Поділ доходу	Фриміум (Freemium) та фізичний фриміум	Оренда та лізинг	Плата за користування	Підписка
	Модель продажів	Придбання та надання послуг		Надання користування в		Результат		
	Логіка витрат	Скорочення витрат		Підвищення доходів		Скорочення витрат та підвищення доходів		

Продовження таблиці 1.2

Блок	Елементи	Характеристика						
Архітектура	Організаційні зміни	Диференціація наявного продукту		Створення нового продукту		Новий підрозділ	Spin-off	
	Стратегія	Наступ	Підтримання позиції	Наступ з випередженням	Масштабування	Активність на кількох ринках		
	Інноваційність	Еволюція		Нове для компанії		Нове для ринку		
Цільова аудиторія	Ринок	B2B		B2C		C2C		
	Сегменти споживачів	Існуючий сегмент		Нових сегмент споживачів		Активність на кількох ринках		
	Відносини з споживачами	Через посередників		Гібридні продажі		Прямі продажі		
	Канали продажу	Оффлайн		Оффлайн та онлайн		Онлайн		
Ціннісна пропозиція	Продукт	Фізичний	Фізичний з диджітал підтримкою		Диджітал		Відсутній	
	Сервіси	Відсутній	Ремонт та обслуговування	Віддалене використання, моніторинг та підтримка	Продукт	ІТ	Виробництво	Консультування
	Ціннісні пропозиції	Працюючий продукт за конкурентними цінами	Постачальник рішень	Гарантована наявність	Повний цикл сервісної підтримки		Можливість виконання масштабних замовлень	Продаж важко доступного продукту
Ланцюг створення вартості	Дизайн продукту та розробка	Розробка інженерів та експертів фірми		Персоналізований продукт		Краудсорсинг для створення продукту		
	Властивості продукту	Виробництво на замовлення		Масове виробництво	Масова персоналізація	Масова індивідуалізація (нижчі ціни)		
	Push/Pull	Push (штовхання)			Pull (витягування)			
	Розташування потужностей	Країни з низькими рівнем середньої заробітної плати	Централізоване	Глобальне		Децентралізоване	Локальна фірма	
	Роль в ланцюжку створення цінності	Координатор	Інтегратор	Сервіс та підтримка		Посередник		

Джерело: адаптовано автором на основі [9]

З огляду на таблицю 1.2 можемо узагальнити те, що виробничі бізнес-моделі сьогодні, не тільки націлені виробництво максимального обсягу продукції, а й інтеграцію в диджитал простір, використання інноваційних технологій для оптимізації бізнес-процесів та персоналізацію продукції. Основними трендами для трансформації бізнес моделей виробничих підприємств можна виділити перехід до D2C моделі (продаж продукції без посередників через онлайн канали), продукт як сервіс (разом з продуктом просувати сервісну підтримку та віддалений контроль), перехід на диджитал рішення для контролю виробництва з використанням IoT технологій [10].

Ще однією важливою характеристикою бізнес-моделей є їх динамічність. Підприємства безперервно переглядають та покращують операційну модель та компетенції підприємства для досягнення стратегічного бачення. Основними драйверами для розвитку є пошук нових можливостей на ринку, досягнення максимальної задоволеності споживачів, зменшення витрат через неефективну бізнес-модель.

Для поглибленого розуміння потреб підприємств у трансформації було проведено аналіз консалтингових пропозицій, щодо трансформації бізнес-моделей і виділено основні напрямки трансформації.

Інтегрована трансформація - комплексний підхід до переосмислення бізнесу та ціннісних пропозицій підприємства. Загалом реалізується як сукупність програм та проєктів, що допомагають покращити або змінити операційну модель та стратегічний напрям підприємства.

Часткова трансформація — переосмислення блоків бізнес-моделі з метою скорочення витрат, покращення ефективності наявної моделі, здобуття конкурентних переваг розробки нових ціннісних пропозицій та пошук можливостей через аутсорсинг та партнерства.

Процеси трансформації бізнес-моделей не є стандартизованими через відмінність кінцевої мети та об'єкту змін, тому важко розробити уніфіковані правила та етапи. У загальному кожна трансформація розпочинається з аналізу наявної бізнес-моделі та визначенню цілей трансформації: скорочення витрат,

підвищення ефективності, підвищення залученості споживачів тощо. По завершенню проведеного аналізу доцільним є зробити висновок про необхідність зміни моделі, масштабності змін (чи будуть зміни стосуватись всіх блоків моделі чи окремих).

Подальше дослідження має бути спрямоване на той напрям трансформації, який є пріоритетним для підприємства. Загалом, проаналізувавши напрям змін по кожному блоку бізнес-моделі, можна виділити наступні аспекти, на які потрібно звертати увагу при дослідженні:

- Переосмислення ціннісних пропозицій вимагає використання інструментів для розробки та тестування: канва ціннісної пропозиції, що складається з карти цінності та розробки клієнтських профілів. При чому при переосмислення ціннісної пропозиції може відбуватись з використанням двох стратегій: push (вивчення ціннісних пропозицій для наявних технологій та ресурсів для певних сегментів), або pull (спочатку аналізуємо ринок та болі клієнтів).
- Для покращення партнерських відносин потрібно працювати над екосистемою та умовами партнерства. Пріоритетним є аналіз умов співпраці, важливості укріплення зв'язків з найбільшими партнерами та можливості створення колаборацій. Для установлення зв'язків з новими партнерами потрібно проводити аналіз клієнтських груп, комплементарності ціннісних пропозицій та нових умов співпраці, що можуть істотно вплинути на бізнес-модель.
- Для планування бізнес-процесів та використання ресурсів необхідно збирати необхідні технічні дані, аналізувати метрики ефективності бізнес-процесів та застосовувати прогностичний аналіз. Необхідними інструментами буде використання VRM-технологій для їх моделювання.
- Для оцінки нових ринків потрібно використовувати дослідження про клієнтів, індустрію та регіональні особливості для симуляції та прогнозу. Дані про клієнтів важливо опрацьовувати з використанням CRM платформ та аналізу поведінки в кожному каналі продажів.

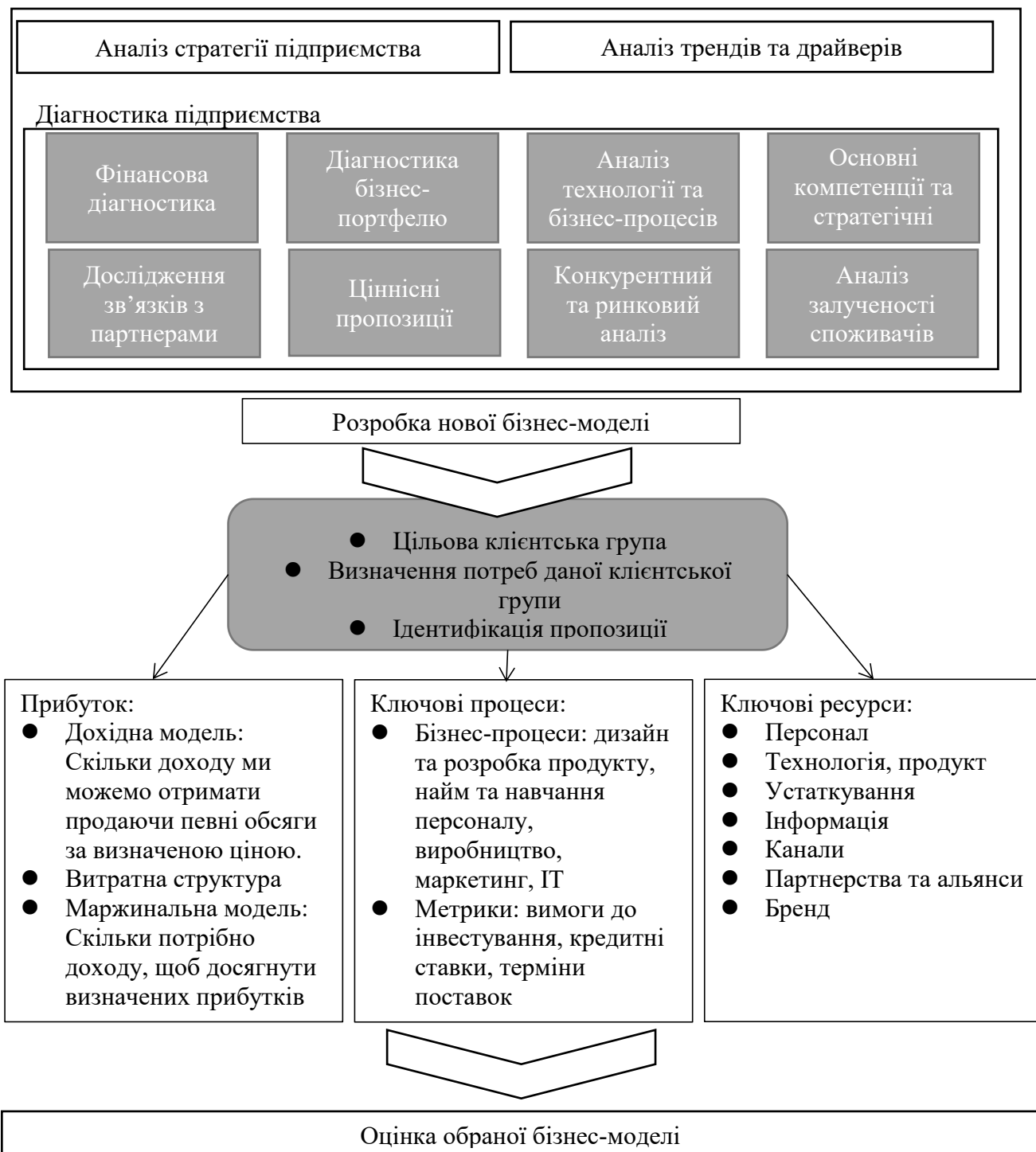


Рисунок 1.4 — Етапи трансформації бізнес-моделі

Джерело: розроблено автором на основі [11, 12]

Етап оцінювання традиційно розпочинається з оцінки розробки бізнес-моделі. А. Остервальдів пропонує використовувати сім питань для оцінки, що охоплюють основні сфери функціонування бізнес-моделі (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3 — Критерії оцінювання бізнес-моделі та можливості її зміни

Об'єкт оцінювання	Контекст оцінювання та можливого впливу	Шкала масштабу змін	
		0 балів	10 балів
Змінні витрати	Наскільки легко цільовій клієнтській групі перейти на продукт конкурента?	Клієнти легко перейдуть на продукт конкурента	Клієнти не можуть відмовитись від продукту компанії
Повторювані доходи	Чи потрібно стимулювати наступну покупку клієнта, чи клієнт гарантовано зробить наступну покупку?	100% продаж мають одноразовий характер	100% продаж призведуть до виникнення повторних доходів
Дохід перевищує витрати	Чи можливе отримання доходів до понесення витрат?	Компанія несе витрати безпосередньо перед продажами до отримання доходів	У 100% продажах компанія отримує дохід перш ніж понести витрати
Структура витрат, що вирізняється від звичної	Чи надає структура витрат конкурентну перевагу на ринку?	Витрати підприємства на 30% більші ніж в конкурентів	Витрати підприємства менші на 30% ніж в конкурентів
Залучення інших до роботи	Чи дозволяє бізнес-модель брати участь третім сторонам у створенні цінності?	Підприємство несе усі витрати по створенню цінності	Уся цінність створюється за участю зовнішніх сторін
Масштабування	Чи може підприємство зростати без принципових перешкод: високі інвестиції, нестача працівників, інфраструктурні перешкоди?	Для зростання потрібне використання значних зусиль та ресурсів	Бізнес-модель не має меж зростання
Захист від конкуренції	Чи є бізнес-модель конкурентоспроможною?	Компанія, за обраної бізнес-моделі, є вразливою до конкуренції	Бізнес-модель забезпечує вагомі конкурентні переваги

Джерело: адаптовано автором за [13, с. 184]

По завершенню оцінки розробленої бізнес-моделі, компанія може висунути гіпотези та оцінити ефективність бізнес-модель змодельовати основні витрати та потоки доходів.

1.2 Драйвери та індикатори розвитку бізнес-моделей виробничих підприємств

Не зважаючи на те, що виробничі підприємства часто асоціюються з традиційними бізнес-моделями, поширення електронної комерції та поява нових технологій, стимулює виробничі підприємства переглядати логіку свого бізнесу.

Після аналізу процесу трансформації виробничих підприємств, можна зробити висновок про основні драйвери розвитку та умовно поділити їх на дві групи: внутрішні драйвери та драйвери, що викликані змінами на ринку.

Сучасні реалії вимагають від підприємств постійної адаптації та безперервного планування. За такої моделі управління, основними драйверами для розвитку будуть виступати внутрішні сигнали, що були вчасно ідентифіковані менеджментом фірми. При чому, ці сигнали можуть сигналізувати про наявність невикористаних резервів для підвищення ефективності, або необхідності змін для стабілізації кризового становища. На рисунку 1.5 наведені основні напрямки досліджень, що викликають трансформаційні процеси у виробничих підприємств.



Рисунок 1.5 — Узагальнення напрямів трансформації бізнес-моделі

Джерело: розроблено автором

Основними внутрішніми драйверами, що спонукають бізнес-модель до трансформації є:

- Наявність невикористаних стратегічних ресурсів, або поява нових можливостей їх використання. Прикладом є німецька компанія Heraeus Group, що займається створенням медичного обладнання. Дана компанія має два основних напрями діяльності: видобування цінних металів та виробництво устаткування, які попередньо не були пов'язані. Проте, фірма перегляну свій портфель і почала використовувати цінні метали для виробництва компонентів для медичного устаткування.
- Поява нових компетенцій організації, через володіння інтелектуальною власністю або розвитку компетенцій персоналу. Прикладом впливу даного драйверу на трансформацію є цифровізація діяльності підприємств. Підприємство, використовуючи компетенції управління хмарними технологіями, може змінити логіку бізнесу, пропонуючи клієнтам більш персоналізовані пропозиції, або оптимізувати бізнес-процеси, що може значно скорити витрати на виробництво.
- Застарілість процесів, що знижують ефективність бізнес-моделі. Реінжирінг бізнес-процесів може викликати фундаментальні зміни логіки бізнесу через використання нових технологій, скорочення витрат, та можливості надання оновленої цінності клієнтам.
- Фіксування початку кризових явищ. Постійний моніторинг фінансованих показників дає змогу відслідковувати наскільки цінність акцептується споживачами. Якщо компанія спостерігає поступове погіршення показників, яке не викликане зовнішніми чинників, менеджмент фірми починає переглядати бізнес-модель і шукає нові можливості.
- Перехід на нову модель збуту. Велика кількість виробничих підприємств починають перехід від B2B моделі до B2C або D2C (поставка напряму до споживача без посередників). Перехід на нову модель вимагає повного переосмислення блоків бізнес-моделі та набуття нових компетенцій для компаній.

Часто трансформаційні зміни викликаються вимогами зовнішнього середовища під яке підприємство намагається швидко адаптуватись. Найчастіше, виділяють драйвери, що пов'язані з ринковими змінами. У дану категорію можна віднести зміну структури попиту на продукцію фірми, посилення позиції товарів-замінників, посилення наступу конкурентів, диверсифікація потреб та запитів споживачів. Невчасне виявлення тенденцій ринку може спричинити втрату конкурентних позицій та прихильності споживачів.

Також, передумовами трансформаційних змін можна вважати вплив глобальних явищ, таких як збільшення цін на логістику, порушення звичних ланцюгів поставок, збільшення рівня заробітних плат. Дані явища є ризикованими з точки зору можливості проаналізувати та передбачити їх ефект на бізнес-модель. Тому доречним є створення гнучкої бізнес-моделі, що буде адаптуватись до нових умов. Криза Covid-19 викликала рецесії у діяльності традиційних виробників та вплинула на зменшення попиту, зміну логістичних ланцюжків, необхідність зміни бізнес-процесів під нові вимоги, особливо враховуючи вимоги до віддаленої роботи, коли більшість процесів виробничих фірм мають відбуватись безпосередньо на виробництві. Тому, процеси діджитал трансформації бізнес-моделі стали не питанням на перспективу, а вимогою функціонування для забезпечення гнучкого виробництва та логістики.

Технологічні зрушення завжди були драйвером, який найбільше впливав на зміни бізнес-моделей виробничих підприємств. Починаючи з виникнення устаткування, що дозволяло реалізовувати стратегія масштабування, закінчуючи появою IoT технологіями, що змінюють логіку функціонування виробничих підприємств сьогодні. Хмарні технології, цифрові двійники, технології ідентифікації та попередження дефектів — усі технологічні зрушення сьогодення впливають на реструктурування бізнес-моделі. Згідно з дослідженням “2022 L2L Digital Transformation Survey”, близько 50% підприємств, що почали діджитал трансформацію, змогли скоротити витрати, та 39% ефективніше працювати з масивами даних, для задоволення потреб користувачів та персоналізованої ціннісної пропозиції [14].

Отже, як висновок, ключовими передумовами успішної трансформації є внутрішні драйвери розвитку: наявність компетенцій та потужностей для створення персоналізованих продуктів і пропонування диференційованих ціннісних пропозицій; можливість впровадження циклічного виробництва (виробництво продукту - надання сервісу на етапі купівлі - пост продажний сервіс); функціонування в партнерській екосистемі, що дозволяє поглиблювати ціннісну пропозицію для споживачів та надавати повний спектр послуг; інноваційна культура та застосування гнучких технологій управління, налагоджених процесів адаптації до викликів за змін клієнтських запитів; значний рівень цифровізації процесів збору та аналізу інформації щодо запитів і споживчої поведінки клієнтів, моделювання їх майбутніх потреб та управління попитом [15].

1.3 Трансформаційні процеси змін у бізнес-моделях виробничих підприємств в умовах війни

Після початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України, бізнес, що повністю не стабілізувався після кризи Covid-19, постав перед новими викликами. Ризики стосуються не тільки підприємств, що втратили свої активи і повністю зупинили активність через інфраструктурні руйнування, а й всієї бізнес екосистеми України. Основними викликами стали: відтік робочої сили у зв'язку з мобілізацією та еміграцією, обмеження або повне руйнування логістичних зв'язків, втрата активів, зменшення попиту на продукцію у зв'язку зі зростанням цін.

Згідно з даними дослідження Європейської Бізнес Асоціації, станом на червень 2022 року 47% підприємств працювали в повному обсязі, 50% - частково обмежили діяльність (37% у зв'язку з географічними обмеженнями, 17% перейшли на онлайн форма та 16% підприємств закрили торгові точки та офіси) [16].

Проаналізувавши основні трансформації, що пов'язані з війною, було виділено такі групи змін.

1) Релокація потужностей підприємства.

За даними експертів LIGA ZAKON, станом на вересень 2022 року, 725 підприємств здійснили релокацію, з яких 528 повністю відновило свою діяльність [17]. Окрім досить вагомих перешкод у вигляді інвестиційних вкладень на релокацію, проблем з логістикою та виїзд з технологічно-розвинутих регіонів, підприємства мають переглядати свої бізнес-моделі, щоб без значних витрат часу переналаштувати діяльність та пристосуватись до нових умов. Основними елементами для врахування в оновлену бізнес-модель є пошук нових партнерів або оновлення договірних умов вже з наявними, перебудова логістики, оновлення ціннісних пропозицій для клієнтів (Рис. 1.6.)



Рис.1.6 — Основні виклики трансформації бізнес-моделі у разі релокації підприємства

Джерело: розроблено автором

Важливим аспектом під час релокації є розуміння можливості не просто перевезти потужність і працювати в сталому режимі, а одразу оптимізувати

бізнес-процеси, щоб досягнути економічної ефективності. Для прикладу, можна розглядати часткове переміщення потужностей, різні варіанти завантаження потужностей, робочих змін тощо.

2) Перехід на експорт продукції закордон.

Велика частина українських виробництв на момент початку війни вже починала працювати на експорт і постачати продукцію в країни Європи, Азії та інші. Після повномасштабного вторгнення принциповим стало питання про зменшення попиту на продукції та пошук нових клієнтів закордоном. Близько 13% підприємств розглядали можливість пошуку нових клієнтів закордоном після початку війни [18].

З огляду на те, що в Європі вже сформована власна бізнес екосистема, де всі відносини між виробниками та споживачами установлені, постає питання про можливість досягнути конкурентної переваги між виробниками-резидентами країн. Тому, в основному трансформація бізнес-моделі при виборі експортної стратегії має формуватись навколо рішень про налагодження логістики, пошуку нових перспективних партнерств, врахування національних та законодавчих особливостей країни, куди планується експорт. Також, важливим є питання про відповідність продукції стандартам, що вимагається закордоном.

У загальному виділяють чотири основних моделі продажу продукції закордон: прямі замовлення (через онлайн замовлення та можливість міжнародної доставки), прямі доставки (розміщення виробника на маркетплейсах країни), модель співробітництва з маркетплейсом (продукція постачається на склади маркетплейсу, де далі за доставку відповідає магазин), модель дистрибуції (пошук партнерів для продажу та розповсюдження продукції закордоном) [19]. З огляду на всі вхідні умови, можна узагальни основні зміни, що вимагає перехід на експорт (Рис.1.7)



Рис.1.7 — Основні виклики трансформації бізнес-моделі у разі виходу на експортні ринки

Джерело: розроблено автором

3) Стабілізація діяльності.

Основними помилками підприємств, що намагаються стабілізувати активність до показників довоєнного періоду є перехід у стратегію антикризового управління, коли основна увага приділяється скороченню витрат через менші обсяги виробництва, скорочення персоналу тощо. Економіка країни не зупиняється, тобто рівень конкуренції не спадає, споживачі продовжують звертати увагу на продукцію, що купують та формувати запити на ринку. За таких умов, важливими завданнями для українських підприємств є пошук нових можливостей, що забезпечують оптимальний рівень витрат та доходів. За таких вхідних даних, підприємства мають шукати можливість скорочення витрат через реінжирінг бізнес-процесів, пошук нових логістичних моделей. Одночасно з цим, повинні формуватись сильних бренд українського виробника через пропозицію нових ціннісних пропозиції, що відповідають запитам клієнтів та соціуму, участь у спільних проєктах з партнерами, випуск персоналізованого продукту та постійна підтримка взаємозв'язку з клієнтами. Соціальна відповідальність

українських підприємств стає невід'ємною частиною діяльності, що проявляється у екологічній відповідальності, підтримці армії та забезпеченні якісного українського продукту. Тому, трансформація бізнес-моделі для стабілізації має бути структурованим процесом, що націлений на принесення нової цінності.

Висновки до розділу I. У процесі дослідження було досягнуто поставлених завдань для аналізу нормативно-методичних засад формування і розвитку бізнес-моделей виробничих підприємств. Бізнес-модель підприємства - це модель бізнесу, що описує логіку створення цінності для клієнта та шлях отримання прибутку. Дослідивши таксономію бізнес-моделей сучасних виробничих підприємств, було зроблено висновок про зміну пріоритетів побудови бізнес-моделей з тих, що орієнтуються на виробництво максимального обсягу продукції, на адаптивні моделі, що можуть забезпечити надання комплексних послуг, для створення більшої цінності клієнтам. Дана гіпотеза підтверджується основними трендами трансформацій бізнес-моделей за сучасних умов: перехід до D2C моделі, продукт як сервіс, перехід на диджітал рішення для контролю виробництва з використанням IoT технологій.

Драйвери для трансформацій бізнес-моделей можна умовно розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні драйвери стимулюють підприємство отримувати конкурентні переваги на ринку, виходячи із зміни структури попиту, споживчих вподобань, посилення позиції товарів-замінників чи наступу конкурентів. У той самий час внутрішні драйвери, такі як нові можливості використання стратегічних ресурсів, набуття нових компетенцій чи перехід на нову модель збуту, дають підприємству можливість формувати вдосконалені ціннісні пропозиції та покращувати відносини з клієнтами.

Якщо аналізувати трансформаційні процеси за умов війни, то основними напрямками змін можна визначити процеси релокації підприємств, виходу на нові ринки збуту (в тому числі експорт), та інші зміни елементів бізнес-моделей для стабілізації кризових явищ у зв'язку із скороченням попиту, відтоку робочої сили та регресії на ринках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” ТА ОЦІНКА ЙОГО БІЗНЕС-МОДЕЛІ

2.1 Глобальні тренди та вітчизняні тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів

Сендвіч-панелі - це композитний матеріал, що заповнюється ізоляційним матеріалом між двома металевими перегородками та використовується для обшивки дахів та зовнішніх стін , а також для утеплювання внутрішніх стін та холодних приміщень [20]. Основними індустріями, що використовують сендвіч-панелі при будівництві є індустріальні підприємства (займають найбільшу частку), комерційні підприємства, інституційні та власники приватних будівель. У загальному сендвіч-панелі на ринку диференціюють за внутрішнім наповнювачем, зовнішнім матеріалом та застосуванням (Рис.2.1)



Рисунок 2.1 — Класифікація сендвіч-панелей за матеріалами для способом застосування

Джерело: складено автором на основі [21]

Глобальний ринок сендвіч-панелей, за оцінками Allied Market Research, зросте до 2031 року і складатиме 1 069.76 млрд грн¹ з середньорічною ставкою приросту 6.7% (Рисунок 2.1). На даний момент глобальний ринок характеризується

¹ Конвертовано з дол США на гривні за середньорічною ставкою НБУ за 2021 рік

високою конкуренцією через наявність багатьох дрібних виробників без визначеного лідера.

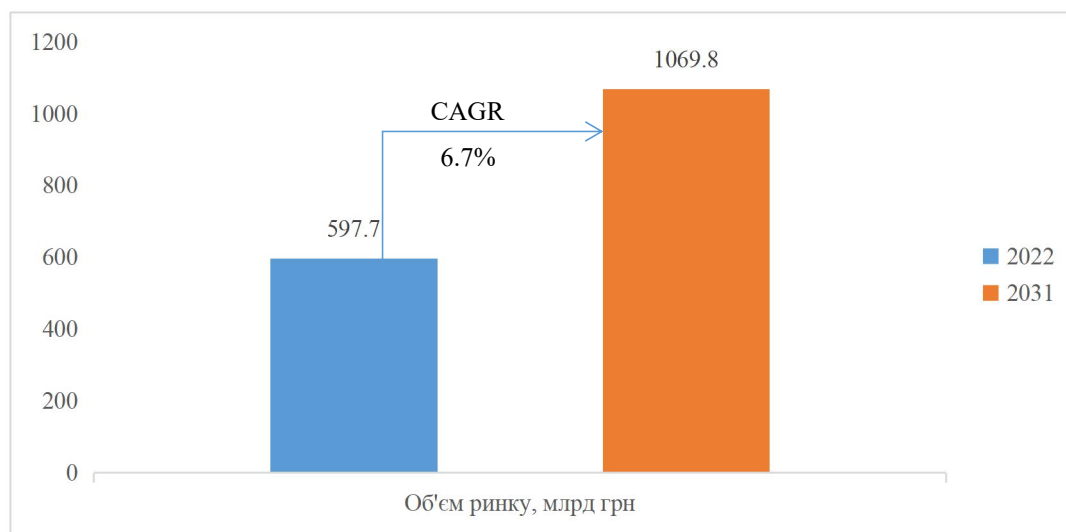


Рисунок 2.2 — Об'єм глобального ринку сендвіч панелей (2022-2031)

Джерело: складено автором на основі [20]

У структурі ринку, полістеринові панелі (EPS) займають найбільшу частку у 2021 році та протягом 2022-2027 збільшаться з CAGR 7.8% [22].

Основними драйверами для росту ринку сендвіч-панелей виділяють:

- **Ріст будівельної промисловості.** За даними Statista, ринок будівництва станом на 2021 рік складав 199.2 трильйонів гривень та буде зростати з CAGR 7.8% до 2030 року [23]. Як висновок, попит на матеріали та комплектуючі для будівництва буде зростати, а враховуючи переваги використання сендвіч-панелей для індустріальних, комерційних та житлових будівель можна очікувати стрімкий ріст попиту.
- **Високі темпи урбанізації.** Урбанізація прямо впливає на темпи та обсяги будівництва, а враховуючи використання сендвіч-панелей у всіх видах будівель, попит на них буде тільки поширюватись. Високі темпи урбанізації в першу чергу будуть спостерігатись в Китаї та Індії через ріст популяції.
- **Поширення енергоефективного будівництва.** Ріст цін на електроенергію та поширення еко-тренду, стимулює будівничі компанії використовувати енергозберігаючі матеріали. Сендвіч-панелі характеризуються високим рівнем

теплозбереження (залежно від внутрішнього заповнювача), тому можна очікувати прирості попиту використання сендвіч панелей для будівництва приватних будинків.

- Розвиток рітейл продажів. Підвищене споживання продуктів харчування впливає на обсяги експорту та імпорту продукції, що стимулює збільшення будівництва складів з холодильними камерами, а сендвіч-панелі є незмінним матеріалом, що допомагає утримувати холодну температуру та при цьому економити витрати на електрику.
- Високі темпи розвитку в регіоні Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Високі темпи розвитку ринку будівництва (Китай та Японія), пошук нових рішень щодо зберігання продуктів харчування (Індія) будуть стимулювати попит на сендвіч-панелі та їх використання для індустріальних та комерційних будівель.
- Злиття та поглинання на ринку будівельних матеріалів. Починаючи з 2020 року, найбільші виробники будівельних матеріалів поглинають локальних виробників сендвіч-панелей та металопрофілю. Наприклад, у 2020 ArcelorMittal Construction поглинула один з виробничих ліній LLENTAB Group, що спеціалізується на виробництві мінераловатних панелей [24].

Український ринок сендвіч-панелей характеризується наявністю трьох потужних та багатьох середніх та малих українських виробників, що змагаються між собою, та глобальними фірмами, що реалізують імпорتنу продукцію в Україні. У 2020 році відбувся вихід європейських виробників з ринку України, що стимулювало розвиток вітчизняних підприємств. Імпортна продукція позиціонується як продукція вищої якості, коли українські виробники часто виготовляють сендвіч-панелі з дешевших матеріалів, через зниження обсягів виробництва тонкокатаної рулонної сталі, матеріалу для зовнішнього облицювання панелі. Також, мінеральна вата, як один з найпопулярніших внутрішніх наповнювачів, є досить дорого вартісним матеріалом, що може стримувати українських виробників.

Український ринок сендвіч-панелей напряму залежить від ринку будівництва та його тенденцій. Незважаючи на кризу спричинену Covid-19, обсяги

будівництва незначно збільшились у 2020 у порівнянні з 2019, а в 2021 зросли на 28% у порівнянні з 2020 (Рисунок 2.3).

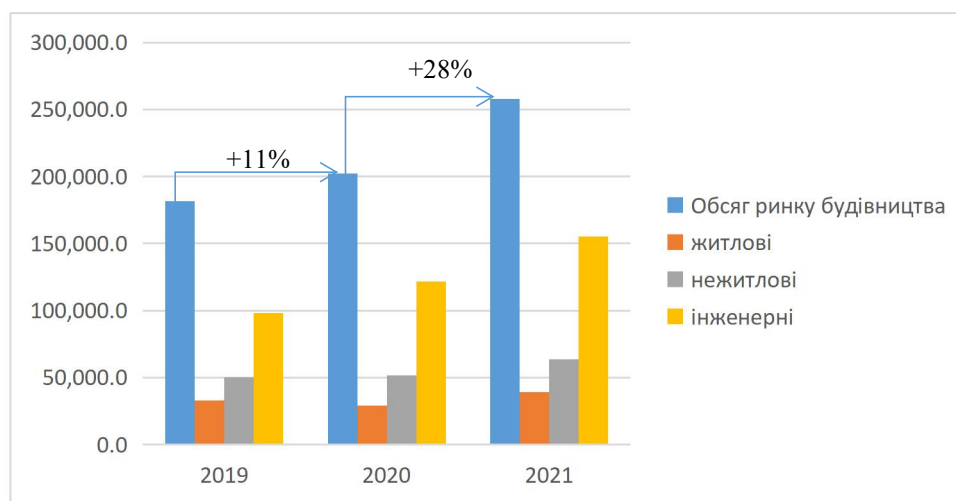


Рисунок 2.3 — Об'єм ринку будівництва за видами у 2019-2021 роках

Джерело: розроблено автором на основі [25]

З огляду на рисунок 2.3, варто зазначити, що будівництво житлових приміщень дещо знизилось у 2020 році (-12%), у зв'язку з локдауном, проте за даними 2021 року перевищило показники до пандемії через відкладений попит. В протипагу житловим забудовам, обсяги будівництва нежитлових приміщень, у тому числі промислові будівлі та склади, поступово збільшуються, та у період з 2019 по 2021 збільшились з CAGR +12%.

На ринку сендвіч-панелей також спостерігається ріст у зв'язку з властивостями матеріалу, що дозволяють відносно економно зводити будівлі та довгий період експлуатації (Рисунок 2.4).

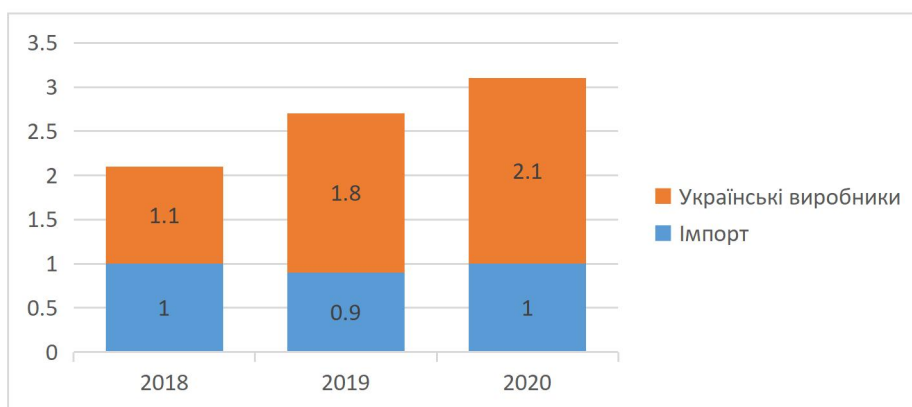


Рисунок 2.4 — Ємність ринку сендвіч-панелей у 2018-2020 роках, млн м²

Джерело: Розроблено автором на основі [26, с.18]

Станом на 2020 рік ємність ринку сендвіч-панелей становив 3.1 млн м², з яких 32% продукції становили імпорتنі сендвіч-панелі, а 68% становили панелі українських виробників. Щодо структури продажів за видами наповнювачів, 60% ринку займала продукція з наповнювачем PIR та PU, що є дешевшим та вогнестійким, а 40% займала продукція з мінеральною ватою [27].

Отже, після проведеного аналізу можна виділити наступні тренди, що стосуються ринку сендвіч-панелей:

1. Надання комплексних послуг.

Після аналізу великих гравців на ринку сендвіч-панелей, можна помітити, що велика частина виробників починає пропонувати послуги як доповнення до товару. Серед таких: консультація щодо дизайну, розрахунку вартості, гарантійне обслуговування.

Наприклад, KingSpan, глобальна компанія, що представлена у 70 країнах та пропонує передові рішення ізоляції та огорожувальних конструкцій, пропонує комплексні консультації клієнтам, що охоплюють всі етапи будівництва: розробка концепції, дизайн та конструювання.

2. Використання онлайн-інструментів.

До початку масштабної диджиталізації, сайти виробництв несли суто інформаційний характер, проте з розвитком можливостей, все більше виробників розкривають нові функції. На даний момент, сайт може слугувати інструментом забезпечення лояльності клієнта через наявність особистих кабінетів, ритейл-платформою для продажу продукції, та інструментом клієнтів для кращого розуміння характеристик продукції. Наприклад, Valex Metal, європейський виробник будівельних матеріалів, на власному сайті пропонує “Майстер налаштування”, де клієнти можуть створити макет даху та розрахувати кількість та види необхідних матеріалів.

3. BIM objects

Трендом для всієї будівельної індустрії є використання bim objects, цифрових двійників продукції, на глобальних маркетплейсах для архітекторів та дизайнерів.

Одразу на цій платформі дизайнери чи архітектори створюють макети проєктів з використанням продукції, що завантажена в загальну бібліотеку. Сендвіч-панелі на найбільшому маркетплейсі *bimobjects* представлені 19 брендами серед яких: *Lattonedil*, *Tata Steel*, *Isopan*, *Ruukki*.

4. Дослідження покращень характеристик сендвіч-панелей з точки зору енергоефективності, звукоізоляції та пожежної безпеки.

Незважаючи на конкуренті характеристики сендвіч-панелей перед іншими матеріалами, виробники і далі продовжують покращувати їх властивості. Наприклад, *Pearl Polyurethane* запустив початок досліджень щодо покращення характеристик звукоізоляції на 20% від сучасних стандартів ринку [28].

5. Розробка екологічних сендвіч-панелей.

Глобальні виробники сендвіч-панелей беруть участь у ESC заходах, щодо декарбонізації виробництва. Наприклад, *Rockwodd* розробляє екологічний наповнювач для сендвіч-панелей, використовуючи кам'яну вату, матеріал, що можна потворно використовувати. З інших переваг використання даного металу є: вогнестійкість, термальний менеджмент, що дозволяє економити на опаленні та вентиляційних витратах.

Український ринок формуватиметься під впливом як і глобальних трендів, що визначені вище, так і вітчизняних. Основний вплив на розвиток ринку сендвіч-панелей матиме збільшення темпів будівництва, так як країна потребуватиме післявоєнної перебудови. У загальному інфраструктурні пошкодження станом на 5 вересня склали 114.5 млрд доларів, в тому числі 412 промислових підприємств, 1152 соціально-культурних об'єктів, 15.3 тис багатоповерхівок та 115.9 тис приватних будинків [29].

Основними викликами для післявоєнної та воєнної відбудови є використання економічно-вигідних матеріалів, що які можна використовувати для швидкого будівництва. Тобто, сендвіч-панелі є перспективним рішенням для будівництва через відносну простоту зведення та конкурентні характеристики. Одночасно з цим, перспективним напрямом є використання сендвіч-панелей для будівництва житлових будинків, адже на даний момент це не популяризовано в Україні, проте

їх використання може допомогти уникнути нестачу житла для внутрішньо переміщених осіб. Використання сендвіч-панелей для будівництва житла є екологічним варіантом та може понизити використання енергії на 20%, пришвидшити темпи будівництва та мінімізувати вагу будівлі. Станом на вересень 2022, будівництво житлових будинків почало відновлюватись майже по всіх областях України, що формує базу для попиту на будівельні матеріали (Рисунок 2.5)

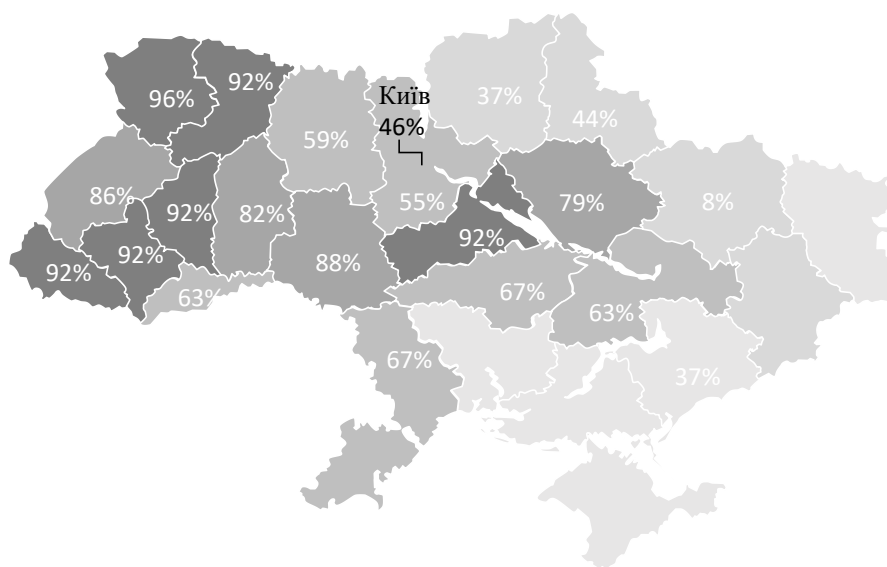


Рисунок 2.5 — Кількість відновленого будівництва новобудов у вересні 2022 в порівнянні до лютого 2022

Джерело: [30]

2.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” та оцінка його конкурентної позиції

ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” — український виробник будівельних матеріалів для дахів та фасадів, що має три власні виробничі бази. Компанія була зареєстрована у 1992 році. ТПК-Центр зареєстроване за такими видами спеціальностями КВЕД [31]:

- Основний: 24.33 Холодне штампування та гнуття
- Інші: 43.91 Покрівельні роботи; 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.; 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 52.10 Складське господарство; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Компанія має розгалужену торгову мережу та має 20 представництв у найбільших містах України: Львів, Луцьк, Ужгород, Івано-Франківськ, Тернопіль, Чернівці, Хмельницький, Житомир, Київ, Біла Церква, Вінниця, Черкаси, Кропивницький, Миколаїв, Одеса, Кривий Ріг, Дніпро, Полтава, Суми, Харків (Рисунок 2.6). Центральний офіс компанії зареєстрований у м.Київ, просп. Степана Бандери, буд.8-Г, 8-й поверх.



Рисунок 2.6 — Географічна присутність компанії ТПК-ЦЕНТР

Джерело: Складено автором на основі даних з корпоративного сайту

Продуктовий портфель ТПК-Центр складається з будівельних матеріалів для дахів та фасадів для промислових, комерційних та громадських будівель. Основними товарними групами є: сендвіч-панелі, профнастил, металочерепиця, фасадні матеріали та широкий асортимент комплектуючих та аксесуарів.

Детальний опис продуктового портфелю наведений на рисунку 2.7. Додатково до будівельних матеріалів, компанія пропонує висококваліфікований інженерний сервіс, що включає інженерні консультації та розрахунки, виробництво продукції під індивідуальне замовлення, комплектацію супутніми матеріалами, своєчасне отримання замовлення на будівельному майданчику, гарантійний сервіс.

Продуктовий портфель ТПК-Центр				
Сендвіч-панелі	Профнастил	Металочерепиця	Фасадні матеріали	Аксесуари та комплектуючі
 -сендвіч-панелі з мінеральної вати -сендвіч-панелі з пінополіуретану -сендвіч-панелі з пінополістиролу	 -стіновий профнастил -покрівельний профнастил -несучий профнастил -профнастил на забору	 -металочерепиця “Дюна” -металочерепиця “Престиж” -металочерепиця “Ефект”	 -внутрішні стінові касети -фасадні касети -фасадні панелі -3D фасадні панелі	 -покрівельні аксесуари -прогони -фальцева покрівля -водостічні системи -теплоізоляція

Рисунок 2.7 — Продуктовий портфель ТПК-Центр станом на 2022 рік

Джерело: Складено автором на основі корпоративного сайту ТПК-Центр

Компанія працює на ринку промислового та комерційного будівництва з акцентом на ринок B2B. Сегментування основних клієнтів відбувається за принципом діяльності компанії-замовника. Тому, ТПК виділяє такі сегменти: корпоративні клієнти (52.4%), багатoproфільні будівельні організації (37.6%), торговельні організації (4.8%), приватні замовники (5.2%). У процесі замовлення компанія співпрацює з генпідрядниками, будівельними компаніями, забудовниками та інвесторами.

Компанія ТПК станом на 2022 рік має три виробничі бази загальною площею 15 000 кв.м, що розташовані на заводській території площею 60 000.м. Основний продукт компанії, виготовляється відповідно до стандартів ISO 9001: 2009, УкрСЕПРО, на лінії, що працює за італійською технологією ROBOR.

Виробництво ТПК має непереривну виробничу лінію, де всі операції є одним технологічним процесом, що здійснюється під контролем комп'ютерних систем. Завдяки чому, більшість процесів є автоматизованими та легко переналаштовуються без впливу “людського фактору”.

На основі звітності компанії можна здійснити фінансово-економічний аналіз підприємства, що дозволить оцінити ефективність обраної бізнес-моделі. Оцінка основних фінансово-економічних показників наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ “ТПК-Центр” за 2018-2020 рр.

Показник	Тис. грн			Відхилення абсолютне, тис грн		Відхилення відносне, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід	344,288	297,988	294,402	(46,300)	(3,586)	-13%	-1%
Собівартість реалізованої продукції	283,988	264,783	257,515	(19,205)	(7,268)	-7%	-3%
Валовий прибуток	60,300	33,205	36,887	(27,095)	3,682	-45%	11%
Фінансовий результат від операційної діяльності	1,300	3,323	3,463	2,023	140	156%	4%
Фінансовий результат до оподаткування	1,300	3,323	3,149	2,023	(174)	156%	-5%
Чистий прибуток	1,300	2,725	2,582	1,425	(143)	110%	-5%

Джерело: розроблено автором на основі Балансу підприємства та Звіту про господарську діяльність

Отже, протягом 2018-2020 року чистий дохід підприємства скорочувався, що може бути викликано зменшенням кількості замовлень та вартості замовлень. Одночасно з тим, різкий спад у 2019 році (-13% відносно 2018 року) пов'язаний з кризою COVID-19, що значно скоротило темпи будівництва та використання матеріалів для будівництва. Проте, чистий прибуток підприємства у 2019, не зважаючи на суттєве падіння продажів, підвищився відповідно до 2018 року (+54%), у зв'язку з оптимізацією операційних витрат.

У 2020 році усі економічні показники несуттєво знизились у порівнянні з 2019 роком, крім фінансового результату від операційної діяльності, що підвищився на 4% у зв'язку з отриманням більшого валового прибутку ніж у 2019 році (показник збільшився на 11%).

Показник поточної ліквідності дає змогу зрозуміти забезпеченість підприємства оборотними коштами та можливість за їх рахунок погасити зобов'язання. Станом на 2020 рік, коефіцієнт ліквідності становив 1.078, що показує, що на кожну гривню зобов'язань підприємство має 1.078 активів (Таблиця 2.2). Дана ситуація не є критичною, адже активи і пасиви фактично рівні, проте з точки зору майбутніх періодів можуть виникнути проблеми з оплатою рахунків.

Таблиця 2.2 — Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ “ТПК-Центр”

Коефіцієнт	Роки		
	2018	2019	2020
Поточна ліквідність	0.962	1.124	1.078
Швидка ліквідність	0.674	0.389	0.883
Абсолютна ліквідність	0.001	0.0001	0.004

Джерело: розроблено автором на основі Балансу підприємства та Звіту про господарську діяльність

Таблиця 2.3 — Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ “ТПК-Центр”

Коефіцієнт	Роки		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт автономії	0.010	0.133	0.105
Коефіцієнт фінансової залежності	103.339	7.509	9.540
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	(1.742)	0.8101	0.666

Джерело: розроблено автором на основі Балансу підприємства та Звіту про господарську діяльність

За умови здійснення розрахунків з дебіторами станом на 2020 рік, підприємство може погасити зобов'язання, адже коефіцієнт швидкої ліквідності перевищує 0.6 ($0.88 > 0.6$).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є значно нижчим за норму. Що вказує на те, що підприємство не може найближчим часом розрахуватись з усіма поточними зобов'язаннями без розрахунків з дебіторами та реалізації продукції. Дана ситуація свідчить про те, що підприємство працює на замовлення і залежить від вчасно проведених оплат від дебіторів.

Для аналізу фінансової стійкості (Таблиця 2.3) було обрано 3 показника: Коефіцієнт автономії, Коефіцієнт фінансової залежності та Коефіцієнт маневрування власного капіталу. Коефіцієнт автономії < 0.5 , що свідчить про те, що підприємство залежить від зовнішніх кредиторів, адже частка власних коштів досить низька у фінансуванні. Проте, з іншого боку спостерігається зменшення залежності від позикових коштів у діяльності, порівняно до 2018 року, відповідно до значень коефіцієнта фінансової залежності. Також, високі значення коефіцієнту маневрування (що є більшими за 0.2) вказує на те, що власний капітал використовується підприємством досить гнучко.

Після проведення оцінки рентабельності підприємства, можна зазначити, що рентабельність активів, чиста маржа та рентабельність власного капіталу зростає у період з 2018 по 2020 рр (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 — Динаміка рентабельності ТПК-Центр

Коефіцієнт	Роки		
	2018	2019	2020
Рентабельність активів	0.005	0.040	0.042
Чиста маржа	0.004	0.009	0.009
Рентабельність власного капіталу	0.517	0.3037	0.404
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0.02	0.08	0.07

Джерело: розроблено автором на основі Балансу підприємства та Звіту про господарську діяльність

Проте, коефіцієнт рентабельності діяльності зменшився на (-0.01) у 2020 році у порівнянні з 2020, що пов'язане з отриманням нижчого чистого прибутку. Тому, підприємству варто зосередитись на процесах оптимізації бізнес-процесів, щоб зменшити собівартість продукції, та формування та реалізації послуг, що матимуть високу додану вартість.

Прямыми конкурентами доцільно розглядати український виробників, адже у зв'язку з воєнними діями можна очікувати зменшення тиску закордонних виробників та перехід споживачів на українського виробника. Тому було обрано 4

основних конкурента: Товариство з обмеженою відповідальністю "Термобуд стандарт плюс", ТОВ "РАУТА ГРУП", товариство з обмеженою відповідальністю "НТК", товариство з обмеженою відповідальністю "Арсенал-центр" (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 — Порівняння продуктивних портфелів основних конкурентів

Компанія	Продукція	Сервіси	Дохід за 2020 рік, тис грн	Частка ринку
ТПК-ЦЕНТР. Київ	сендвіч-панелі, профнастил, металочерепиця, фасадні матеріали комплектуючі та аксесуари	Розрахунок вартості Консультація по інженерним питанням, Доставка	294 402	0.21%
ТермоБуд Львів	Сендвіч-панелі з мінеральної ватою, пінополістиролом та PIR	Доставка, Монтаж	7 571	0.01%
Rauta	Сендвіч-панелі, Вентильовані фасади, Несучі профілі, Каркаси, Швидкокомонтовані будівлі	Генеральний підряд, Реконструкція будівель, Проектування, Постачання, Монтаж, Вогнезахист, Сервіс	69 711	0.05%
НТК	Сендвіч-панелі, Профнастил, Металочерепиця, БМЗ	Доставка	62 735	0.86%
Арсенал-Центр	Металочерепиця, Профнастил, Сендвіч-панелі, Фасадні системи, Водостічні системи, Мансардні вікна	Доставка	745 364	10.17%

Джерело: складено автором на основі сайтів компаній та [31, 32, 33, 34, 35]

Отже, обрані конкуренти мають приблизно схожий продуктивний портфель, проте різняться сервісні пропозиції. З огляду на ринкові частки, можна підтвердити гіпотезу про те, що ринок представлений багатьма малими і середніми компаніями, без визначеного лідера. З точки зору еволюційного розвитку ринку, в подальшому можна очікувати серію поглинань та злиттів сильнішими гравцями, малих підприємств, тому важливо враховувати можливі конкурентні посилення. Одночасно з тим, потрібно розглядати розвиток підприємства і в спосіб поглинання для ТПК-Центр, що може посилити продуктивний портфель або сервісні пропозиції.

Для кращого розуміння позицій конкурентів було розроблену матрицю порівняння за часткою на ринку та приростом доходу за 2019-2020 рр (рис. 2.8).

Отже, можна зробити висновок, що позиція ТПК не є стабільною з точки зору динаміки доходів, тому доцільним є пошук нових джерел доходу або посилення продаж.

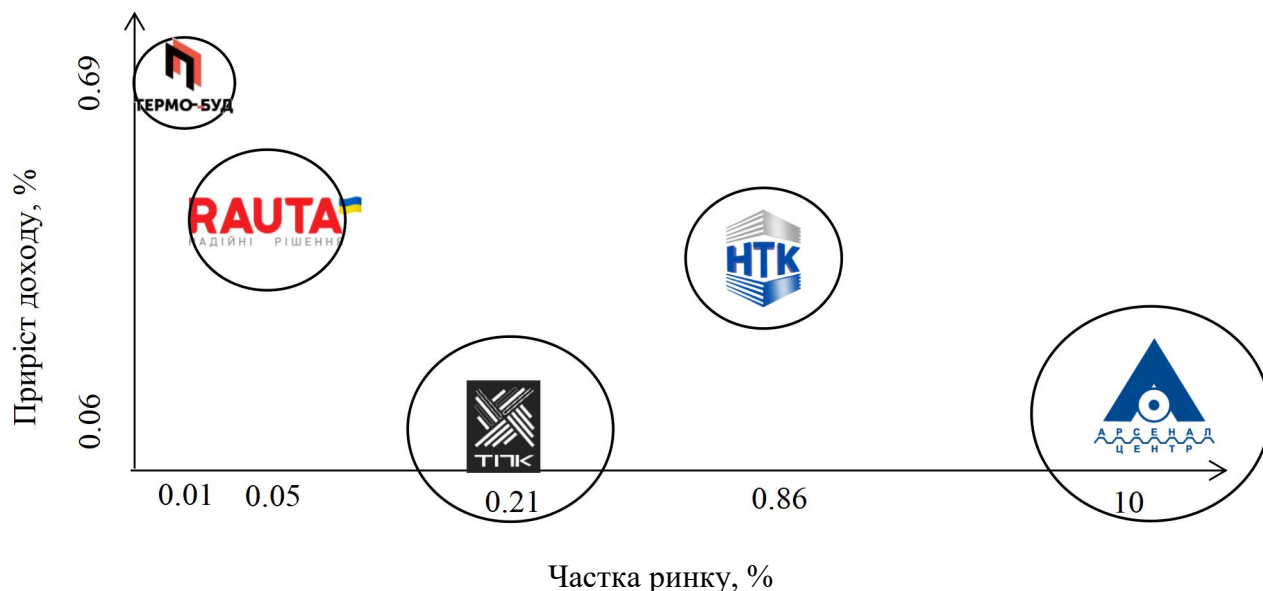


Рисунок 2.8 — Матриця порівняння основних конкурентів ТПК-Центр

Джерело: складено автором на основі [31, 32, 33, 34, 35] та додатку А

Примітка: Розміри кружків пропорційні розміру доходу за 2020 рік.

НТК, не дивлячись на нижчі продажі ніж у ТПК, продовжує стабільно зростати. Після аналізу даного конкурента, було виявлено те, що він є одним, хто вже почав пропонувати на рекламу сендвіч-панелі для житлових будинків та співпрацює з Харківським Департаментом житлово-комунального господарства по відбудові м. Харків з використанням сендвіч-панелей.

2.3 Ключові параметри бізнес моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” та аналіз її ефективності

Бізнес-модель ТОВ “ТПК-Центр” направлена на задоволення потреб споживачів за рахунок виготовлення якісної продукції, за міжнародними стандартами якості, та надання технічної підтримки клієнтам на усіх етапах будівництва. Тобто, бізнес-модель підприємства переходить з моделі “виробничого цеху” до постачальника комплексних рішень. Даний перехід обумовлений необхідністю надання персоналізованих послуг клієнтам для збереження їх лояльності та стимуляції до потворних покупок. З іншого боку, ринок сендвіч-панелей на даний момент є інтенсивним з точки зору кількості дрібних конкурентів, що потребує моніторингу наявних пропозицій на ринку та постійного покращення власного продукту.

Подальший аналіз бізнес-моделі підприємства буде проведений з ідентифікацією основних елементів та характеристикою за методом Й.Векінгом, висвітленим у розділі 1.

Основними партнерами ТПК є постачальники тонколистової сталі, що є основним матеріалом для виготовлення всіх видів продукції компанії. Постачальниками компанії є партнери з Німеччини, Бельгії, Фінляндії, Франції, Італії, Південної Кореї та Туреччини, що дозволяє виготовляти продукцію високої якості і мінімізує ризики, що пов’язані з скороченням виробництва сталі українськими компаніями. Також, ТПК при вимозі клієнта може проконсультувати вибір монтажною компанії, що мінімізує ризики клієнта при конструюванні. ТПК є також членом Конфедерації Будівельників України та Українського Центру Сталевого Будівництва, що дозволяє компанії розвивати здорову екосистему партнерства з іншими виробниками, будівельниками компаніями та архітектурними та науковими асоціаціями. Загалом, стратегія партнерства компанії зосереджена на укріплення співпраці у екосистемі, що включає також партнерство зі споживачами.



Рисунок 2.9 — Бізнес модель ТОВ “ТПК-Центр” станом на 2022 рік

Джерело: складено автором

Бізнес-процеси компанії зосередженні на виробництві якісної продукції, підтримці системи менеджменту якості та формуванні ціннісних пропозицій клієнту за рахунок пропозиції додаткових послуг та консультацій. Виробництво ТПК має непереривну виробничу лінію, де всі операції є одним технологічним процесом, що здійснюється під контролем комп'ютерних систем. Завдяки чому, більшість процесів є автоматизованими та легко переналаштовуються без впливу “людського фактору”. Одночасно з тим, компанія пристосовується до “наскрізного” тренду диджіталізації, що пронизує усі індустрії, і активно займається маркетинговими комунікаціями. ТПК активно оновлює офіційний сайт компанії, що виступає інформативним джерелом про продукцію для клієнтів та підтримує активність у різних соціальних мережах.

Ключовими ресурсами компанії для формування цінності є якісна сировина, що постачається закордонними партнерами, людський капітал, що дозволяє постійно контролювати якість продукції та модернізувати продуктовий портфель, та виробничі лінії, що відповідають міжнародним стандартам. Висококваліфікований персонал виступає не тільки як операційна одиниця, а й займається обслуговуванням та моніторингом автоматизованих систем та надання консультацій клієнтам, щодо конструювання, дизайну та розрахунку вартості.

ТПК є надійним постачальником товарів та партнером для власних клієнтів, тому ціннісні пропозиції орієнтовані не тільки на виробництво якісного та конкурентоспроможного продукту, а й сервісній підтримці впродовж усіх фаз будівництва. Бізнес-модель компанії побудована за принципом “on demand”, що дозволяє персоналізувати продукцію, відповідно до вимог клієнта. Основними ціннісними пропозиціями компанії є: якісний продукт, комплектація супутніми матеріалами, сервісна підтримка та можливість виконання масштабних замовлень для будівництва промислових об'єктів. Також, перевагою для ТПК є широка торгова мережа, що дозволяє перебувати з клієнтами у територіальній близькості.

Основними клієнтами компанії виступають корпоративні клієнти, багатопрофільні будівельні організації, спеціалізовані будівельні організації, торговельні організації та приватні замовники (Додаток Б). Основним ринком

компанії на даний момент є ринок промислового будівництва, що вимагає від підприємства постійної співпраці з клієнтами та компетенцій для виконання масштабних замовлень. Основними потребами даної клієнтської групи є: висока якість продукції, баланс ціна-якість, можливість організації доставки та дотримання строків, відстрочка оплати та допомога у інженерних питаннях.

Відносини з клієнтами підтримуються завдяки надання персоналізованих консультацій та підтримки сайту та соціальних мереж, як способу інформування клієнту про продукт компанії, висвітлення проєктів та основні тенденції та тренди на ринку будівельних матеріалів. На офіційному сайті можна замовити консультацію з менеджерами та замовити розрахунок, щодо обраного обсягу та виду продукції. Трафік сайту формується за допомогою органічних переходів, тобто, компанія часто з'являється у пошуковій стрічці за ключовими словами або клієнти напряду шукають саме ТПК (Рисунок 2.10)



Рисунок 2.10 — Аналіз трафіку корпоративного сайту за допомогою SEMRUSH

Джерело: [36]

Основними ключовими словами є “сендвіч-панелі ціна”, “сендвіч-панелі”, “тпк”, “інструкція по монтажу металочерепиці”, “профнастил”.

Також, було проведено конкурентний аналіз компанії зі схожими ключовими словами (Рисунок 2.11).

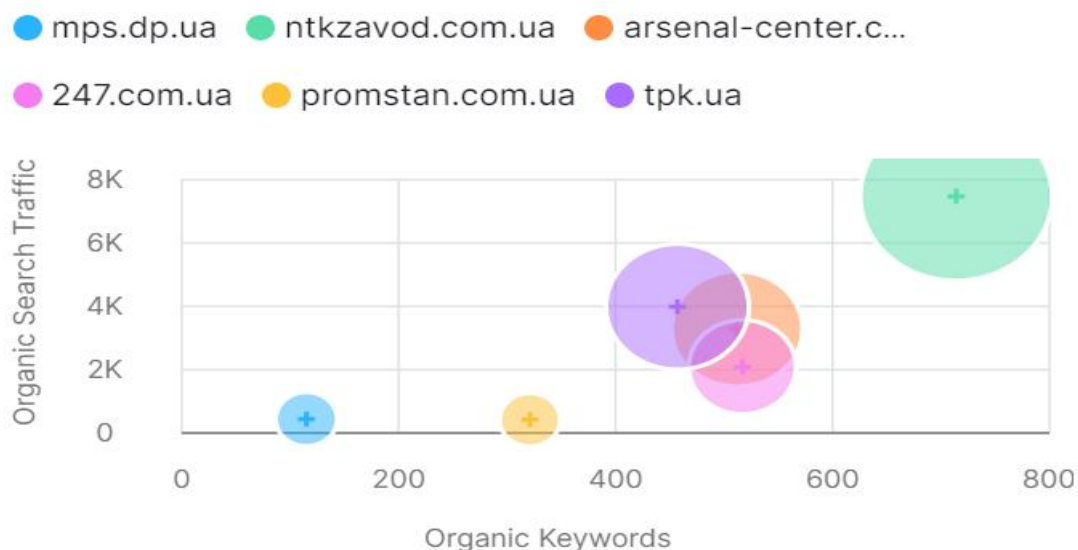


Рисунок 2.11 — Порівняння конкурентів зі схожими ключовими словами за органічним трафіком

Джерело: [36]

Отже, ТПК відображується у пошуковій ленті за 457 ключовими словами, що призводить до трафіку у 4 тисячі органічних переходів. У той час, найбільший конкурент з точки зору збігів по ключових словах, ТОВ “НТК”, відображується за 714 ключовими словами, що призводить до органічного трафіку у 7.47 тисяч. Основні ключові слова конкурента зосереджені на пошуку “профнастил для забора”, “профлист крівельний ціна”, “гараж із сендвіч панелей”.

Компанія ТПК представлена у трьох соціальних мережах: Instagram, facebook, YouTube. Соціальні мережі несуть інформативний характер і зосереджені на висвітленні новин компанії та рекламних постах про продукцію (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 — Аналіз соціальних мереж ТПК-Центр

	Instagram	Facebook (за рік)	YouTube
Кількість підписників	352	595	34
Кількість постів	201	62 (за рік)	4
Основі теми для висвітлення	Цікаве, Виробництво, Проекти, Інформація про компанію, Інформація про продукцію	Інформативні пости, інформація про продукт через вкладку “магазин”	Про компанію, випробування продукції

Продовження таблиці 2.6

Активність	Середня охоплення 20+ облікових записів Найбільше охоплення 60+ у поста з інформацією про доставку (пост у жартівливій формі, про порівняння з МакДональдс) Найбільше лайків (9) у інформативного поста про несучий профіль та останній проєкт, що був побудований з продукцією ТПК (Палац Спорту м. Хмельницький)	446 відміток подобається, 964 реакції Середня кількість реакцій на пост - 16. Показник залученості (реакції/ кількість підписників) - 4.6%, що на 50.1% більше ніж у схожих акаунтів Найбільше вподобань: -31 вподобань інформативний пост про відновлення роботи після початку війни -26 вподобань інформативний пост про річницю відкриття компанії, про волонтерську допомогу, про сендвіч-панелі з мінеральним наповнювачем	Середня кількість переглядів - 757 Остання активність - рік тому Найбільше переглядів зібрало відео "Как горят СЕНДВИЧ панели?" Пенополиуретан (PUR), пенопласт, минеральная вата"
------------	---	--	---

Джерело: розроблено автором

Основним каналом продажів є філіальна мережа. У загальному ТПК працює через три "гілки продажів": пряма гілка, змішана гілка та комерційна гілка.

Пряма гілка характеризує прямий зв'язок з замовником. Тобто, ланцюг надання цінності виглядає: Пошук інформації про компанію - зв'язок з компанією для замовлення - Виробництво - Доставка - Будівництво - Сервісна підтримка

Змішана гілка включає відносини ТПК - замовник - забудовник. Тобто ланцюг створення цінності виглядатиме: Пошук інформації - Надання консультації за участі третьої особи (забудовника) - Виробництво - Доставка - Будівництво - Сервісна підтримка

Комерційна гілка характеризує тип продаж при яких ТПК контактує тільки із забудовником. Тоді ланцюг надання цінності: Пошук інформації про компанію - Переговори - Підписання договору з визначенням умов співпраці - Виробництво - Доставка - Будівництво - Сервісна підтримка.

Витратна структура компанії розподіляється на такі категорії: оплата праці, транспорт, податок, виробничі витрати, оренда офісу та складу та інше, де оплата праці займає найбільшу частку у 41%. У структурі операційних витрат матеріальні затрати займають найбільшу частку, та протягом 2019-2020 року збільшились на 12%, у зв'язку з подорожчанням імпортої сировини (Додаток В).

Витрати на оплату праці операційним виконавцям зменшились на (2.2%), що свідчить про автоматизацію виробництва та скорочення операційного персоналу.

Основним джерелом доходів є продаж продукції ключовим споживачам, де сендвіч-панелі займають найбільшу частку (Рисунок 2.12).

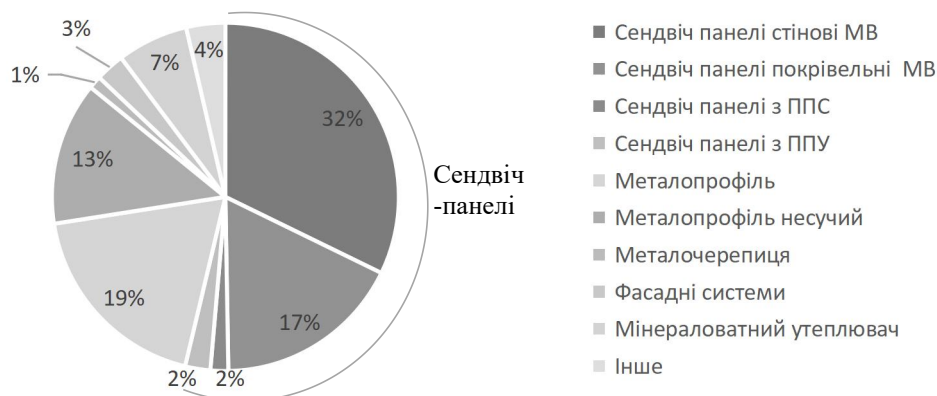


Рисунок 2.12 — Структура доходів ТОВ “ТПК-Центр” за 2020 рік

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи структуру та динаміку доходів, можна зробити висновок, що майже усі види основного продукту, а саме сендвіч-панелі падають в обсягах продажів, окрім сендвіч-панелей покрівельних з наповнювачем з матеріальної вати (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 — Динаміка структури продажів ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”, 2018-2019 рр

Вид товару	Дохід від продажів, тис грн			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Сендвіч панелі стінові МВ	165.57	118.98	94.80	(46.59)	(24.2)	-28%	-20%
Сендвіч панелі покрівельні МВ	44.55	44.37	51.60	(0.18)	7.23	0%	16%
Сендвіч панелі з ППС	4.48	6.44	4.88	1.95	(1.56)	44%	-24%
Сендвіч панелі з ППУ	1.68	10.73	6.92	9.05	(3.81)	538%	-36%
Металопрофіль	33.63	34.33	55.35	0.70	21.02	2%	61%
Металопрофіль несучий	43.72	39.04	39.16	(4.69)	0.12	-11%	0%
Металочерепиця	3.48	2.68	3.53	(0.80)	0.85	-23%	32%
Фасадні системи	11.61	10.40	7.95	(1.21)	(2.45)	-10%	-24%
Мінераловатний утеплювач	24.79	16.09	19.52	(8.70)	3.43	-35%	21%
Інше	10.77	14.94	10.70	4.16	(4.24)	39%	-28%
Всього	344.29	297.99	294.40	(46.30)	(3.59)	-13%	-1%

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Висновки до розділу 2. Проведений аналіз глобального та українського ринку показав, що існують як і можливості для росту компанії, так і загрози, що можуть негативно вплинути на поточний стан підприємства. З точки зору глобальних показників, ринок сендвіч-панелей очікується до зростання, що стимулюються такими драйверами як ріст будівельної промисловості, високі темпи урбанізації, популяризація енергоефективного будівництва, розвиток рітейл продажів та злиття та поглинання на ринку будівельних матеріалів. Основними трендами визначають перехід на надання комплексних послуг, вихід в е-комерцію, популяризація енергоефективних та екологічних рішень для будівництва.

Український ринок сендвіч-панелей, незважаючи на позитивну динаміку ринку будівництва до 2021 року, внаслідок початку війни на території України, очікується до спадання. Основними викликами за такої ситуації є зменшення попиту на будівельні матеріали, підвищення цін на ресурси та проблеми з логістикою. З'являється нових сегмент ринку, що пов'язаних з відбудовою пошкодженої інфраструктури. З іншого боку, дана ситуація вимагає комплексного підходу до розробки додаткових ціннісних пропозицій клієнту, що зможуть адаптуватись під мінливі умови зовнішнього середовища та забезпечити отримання доходів.

ТОВ “ТПК-Центр”, що є виробником будівельних матеріалів для фасадів та дахів, прямо залежить від об'єму ринку будівництва, тому очікувана регресія матиме негативний вплив на підприємство. Доходи підприємства, починаючи з 2019 року та кризи пандемії COVID-19, знижувались, що створює негативний ефект на функціонування підприємства та підтверджує гіпотезу, що поточна бізнес-модель є вразливою до змін на ринку будівництва.

З іншого боку, бізнес-модель підприємства, поступово починає пристосовуватись до ринкових умов, що підтверджується появою супутніх послуг (калькуляція вартості та інженерні консультації) та позиціонуванням бренду в соціальних мережах.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”

3.1 Передумови та драйвери розвитку бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”

Початок повномасштабної війни на території України став найбільшим чинником, що змушує підприємства переглядати наявні бізнес-моделі та шукати нові можливості для стабілізації діяльності та можливості отримувати прибуток. Для ТПК, що прямо залежить від обсягів ринку будівництва, дана ситуація вимагає високого рівня адаптивності та пошуку нових можливостей на наявному ринку.

Як зазначено у розділі 1, традиційно драйверами розвитку виробничих підприємств виступають зовнішні чинники та внутрішні компетенції компанії, що стимулюють трансформацію бізнес-моделі. Тому, для ідентифікації драйверів зовнішнього середовища, було розроблено PEST аналіз з використанням ринкового аналізу, проведеного у розділі 2 (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 — PEST аналіз ТОВ “ТПК-Центр”

Політичні	Економічні
-заохочення іноземний інвесторів для відбудови української інфраструктури -воєнні дії на території України. Окупація 106 тис км² української території -дефіцит бюджету (20% від суми ВВП на 2023 рік за даними Міністерства Фінансів) [37] -порушення ланцюгів поставок через активні воєнні дії на території України -великий масштаб інфраструктурних руйнувань на території України	-рівень інфляції (станом на вересень 2022 прогнозований річний рівень інфляції склав 121.8%) [38] -валютні коливання (За даними НБУ курс долара до гривні за січень-вересень 2022 року зріс на 13. 4% по відношенню до середнього курсу 2021 року) -розвиток екосистеми партнерства -розвиток ринку будівництва (у 2021 спостерігався приріст у 28%) [25] -підвищення активності в сегменті реконструкції та ремонту -ефект відкладеного попиту -ВВП (зменшення на 35% станом на 2022 рік за даними World Bank) [39] -Ріст цін на енергоносії та сталь (після початку війни ціни на сталь зросли на 22% у Європі [40])

Продовження таблиці 3.1

Соціальні	Технологічні
-збереження рівня мінімальної заробітної плати у сумі 6 700 грн -низька популяризація використання сендвіч-панелей у житловому будівництві -пошук енергоефективних рішень через очікування підвищення цін на енергію та перебоїв з електрикою -потреба у забезпеченні тимчасовим житлом -зменшення кваліфікованої робочої сили через міграцію та мобілізацію	-перехід в онлайн-продажі через тренд диджиталізації -використання BIM -оновлення технології виготовлення наповнювачів для посилення акустики та пожежостійкості

Джерело: складено автором

На основі PEST аналізу можна виділити основні драйвери у чотирьох категоріях: політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.

Аналіз політичних та економічних факторів показав, що основним негативним драйвером для трансформації підприємства виступають воєнні дії на території України. Дані драйвери, впливають на логіку ведення поточної діяльності виходячи з обмежень з точки зору територіальної доступності до усіх клієнтів, порушень у логістичних зв'язках. Незважаючи на позитивні прогнози росту ринку будівництва 2021-2022 років, початок воєнних дій призупинив можливий ріст та зупинив індустрію з березня до червня 2022 року. У травні 2022 близько 50% будівництва ЖК відновилось, проте з метою розрахунку з кредиторами та обслуговуванням відкладеного попиту. Щодо інших сегментів ринку ситуація неоднозначна, тому, що більшість регіонів досі знаходяться у фазі активних воєнних дій, або під окупацією. Проте, перспективним сегментом для ТПК може стати сегмент реконструкції та відновлення, що диктується високим відсотком пошкодженої інфраструктури та необхідності модернізації виробничих площ у зв'язку з релокацією підприємств.

Одночасно з тим, підвищена увага іноземних інвесторів, в тому числі й до відбудови інфраструктури України, дає можливість ТПК бути постачальником сендвіч-панелей для програм відбудови комунальних підприємств та пошкодженої соціальної інфраструктури. Серед найбільших ініціатив по відбудові можна виділити:

- Програма “Відбудова України”, що проводиться на базі платформи UNITED24, та включає збір благодійних внесків на відновлення інфраструктури. Першим проєктом буде відновлення стадіону “Чемпіон” в Ірпені.
- “Програма з відновлення України”, що проводиться Міністерством з розвитку громад та територій України спільно з Європейським інвестиційним банком. У рамках даної програми, за рахунок субвенцій Міністерства громадам буде здійснюватись відбудова інфраструктури за трьома напрямками по пріоритетності: 1) будівництво громадських будівель, закладів освіти, закладів охорони здоров’я, адміністративних центрів; 2) реконструкції критичної енергетичної інфраструктури та об’єктів водопостачання; 3) реконструкція будівель для внутрішньо-переміщених осіб [41].

Наступними зовнішніми драйверами для ТПК можна виділити соціальні фактори: потреба у забезпеченні тимчасовим житлом та попит на енергоефективні рішення. Дані драйвери формують попит на швидкі та енергоефективні рішення для будівництва житла. Сендвіч-панелі, що мають оптимальний набір характеристик у порівнянні з іншими матеріалами, можуть стати перспективним напрямом для будівництва. Основним викликом залишається низька популяризація сендвіч-панелей для будівництва житла та висока ціна матеріалу у порівнянні з товарами-замінниками.

Серед технологічних факторів, що є драйверами для ТПК можна виділити ріст продажів через онлайн-канали, що ставить перед підприємством нові вимоги, щодо наявності повної характеристики про продукції на Інтернет-ресурсах та широку присутність у інших соціальних мережах. Незважаючи на традиційність даної індустрії, робота виключно через прямі замовлення унеможлиблює набуття нових конкурентних переваг у зв’язку з обмеженою присутністю. Тому, на даний момент ТПК вже активно працює над корпоративним сайтом для інформативного ознайомлення з продукцією та можливістю замовлення через сайт.

Покращення характеристик сендвіч-панелей з точки зору пожежостійкості та акустичності є важливим драйвером для ТПК, адже дозволяє пропонувати

клієнтам оновленні рішення, що є конкурентноздатними по відношенню до традиційних матеріалів для фасадів.

Основною внутрішньою передумовою для трансформації ТПК виступає прагнення пошуку нових ринкових можливостей через перехід від постачання продукту до надавання сервісу. Даний перехід можливих за рахунок таких внутрішніх драйверів та стратегічних компетенцій підприємства:

-Якісна продукція, що підтверджена міжнародними сертифікатами якості. Як зазначалось вище, проблемою українського ринку сандвіч-панелей є орієнтація на бюджетні рішення, що негативно впливає на якість будови та терміни експлуатації. Постачаючи якісну продукцію виготовлену з імпоротної сировини, ТПК вносить вклад у формування ринку сандвіч-панелей для широкого використання, тому можна очікувати, що все більше клієнтів будуть лояльними до продукції ТПК.

-Широка торгова мережа, що надає можливість реалізовувати проекти більше ніж у 20 точках по території України. Зважаючи на різні показники обсягу ринку та темпів відновлення, ТПК може покрити попит у різних регіонах України, виходячи з його потреб.

-Розвиток напряму консультування. ТПК почало надавати консультації з використання будівельних матеріалів та проводити інженерні розрахунки за запитом клієнта. Подальший розвиток консультування може стимулювати появу нових послуг, що розширить портфоліо сервісів, що може надавати компанія.

-Розвинутий корпоративний сайт та маркетингові комунікації через соціальні мережі. Даний драйвер впливає на цифрову присутність бренду та можливість розвинути продажі через онлайн-канали.

-Партнерство зі спілками. На даний момент, ТПК вже входить у склад трьох спеціалізованих об'єднань (дві з них виключно будівельного напрямку). З огляду на тренд до розвитку екосистеми партнерів, тісна співпраця ТПК з партнерами може відкрити нові можливості з точки зору каналів продажів, цільової аудиторії та можливості формування нових ціннісних пропозицій.

3.2 Напрями трансформаційних змін бізнес моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”

Для групування сильних та слабких сторін ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” та ідентифікації проблемних можливих напрямів розвитку було розроблено SWOT аналіз на основі аналізу проведеного у розділі 2 (Рисунок 3.1).

	Можливості -інтерес іноземних інвесторів до відбудови України -Відновлення ринку будівництва особливо у сфері реконструкції -розвиток екосистеми партнерства -пошук енергоефективних рішень клієнтами -тренд трансформації в надавачів комплексних рішень	Загрози -Ескалація воєнних дій на території України -неготовність широкої аудиторії клієнтів до використання сендвіч-панелей -збільшення рівня конкуренції в галузі -зменшення обсягів будівництва промислових об'єктів
Сильні сторони -Висока якість продукції підтверджена стандартами -Широка торгова мережа -Диверсифікований продуктовий портфель -Налагоджені зв'язки з іноземними постачальниками -Розвиток соціальних мереж компанії	Поширювати продажі сендвіч-панелей для реконструкції постраждалих будівель Брати участь у програмах по відбудові України Співпрацювати з партнерами для створення додаткової цінності клієнту Популяризація сендвіч-панелей як енергоефективного матеріалу	Посилювати імідж компанії через соціальні мережі Починати формувати ринок сендвіч-панелей для житлових будівель шляхом ознайомлення цільової аудиторії з можливостями використання Працювати над диференціацією сервісів для зниження залежності від великих клієнтів
Слабкі сторони -Коливання продажів -Зниження коефіцієнту рентабельності діяльності підприємства на 1.2% -Збільшення операційних витрат на 15%	Розробка нових ціннісних пропозицій (в тому числі, сервіси) для різних цільових груп для збільшення доходу Популяризація сендвіч-панелей як енергоефективного матеріалу для збільшення продажів	Починати формувати ринок сендвіч-панелей для житлових будівель шляхом ознайомлення цільової аудиторії з можливостями використання Розробити портфоліо сервісів для тримання додаткового доходу

Рисунок 3.1 — SWOT- аналіз ТОВ “ТПК-Центр”

Джерело: складено автором

Узагальнюючи, ТПК центр має потужний запас стратегічних активів, які виступають його сильними сторонами і формують можливості для майбутнього розвитку. У той же час, складні зовнішні умови, створюють небезпеку,

враховуючи, слабкі сторони компанії, що проявляються у нестабільності продажів та погіршенні фінансових показників. Враховуючи цільову клієнтську групу ТПК за поточної бізнес-моделі, підприємство має високий ризик прискорення динаміки зменшення доходів, через стагнацію на ринку масштабного ново будівництва.

Тому, для аналізу проблемного поля організації було обрано найбільшу загрозу підприємства на даний момент, а саме нестабільність продажів. Для подальшої ідентифікації кореневої проблеми доцільно використати метод “5 Чому” (Рисунок 3.2).

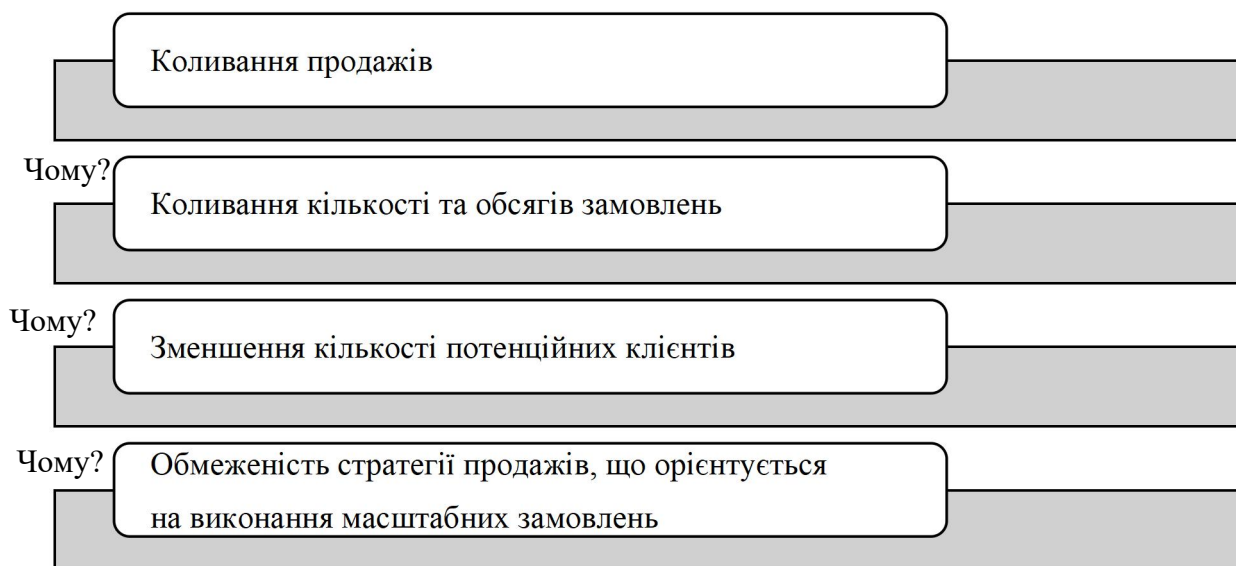


Рисунок 3.2 — Ідентифікація проблеми клієнта методом “5 Чому”

Джерело: Складено автором

Кореневою проблемою підприємства є обмеженість стратегії продажів, що орієнтується на виконання масштабних замовлень. Підприємство орієнтується на виконання персоналізованих замовлень для ринку B2B, орієнтуючись на забудовників промислових об’єктів та багатoproфільні будівельні фірми. Враховуючи, постійні коливання обсягів ринку будівництва і очікувану стагнацію, що пов’язана з воєнними діями, дана ситуація формує ризики для майбутнього функціонування фірми.

Розуміння вторинних причин виникнення кореневої проблеми, буде базою для розробки пропозиції, щодо трансформації бізнес-моделі. Причинно-наслідковий аналіз було здійснено за допомогою діаграми Ішікава з ідентифікацією причин

проблем у чотирьох площинах: ціннісна пропозиція, канали зв'язку, зовнішнє середовище та виробництво. (Рисунок 3.3)



Рисунок 3.3 — Діаграма Ішікава для деталізації причин кореневої проблеми “Обмеженість стратегії продаж”

Джерело: складено автором

Як висновок, спостерігається обмеженість поточної бізнес-моделі, що не здатна адаптовуватись під різноманітні запити ринку, через певні обмеження у ціннісних пропозиціях та стратегії продажів. Повністю орієнтуючись на масштабні замовлення, підприємство втрачає гнучкість та можливість отримання періодичного доходу.

Беручи до уваги результати ідентифікації проблем з використанням діаграми Ішікава та SWOT-аналізу, центром уваги для розробки проєкту розвитку підприємства є зменшення залежності від великих замовників та пошук нових джерел доходу. Серед можливих напрямів вирішення даної проблеми, можна виділити два основні аспекти: вихід на ринок B2C для пропозиції продукції комерційним забудовникам або покращення портфолію сервісів для розширення зони потенційних клієнтів та отримання доданої вартості.

Перш за все, пропонується визначити обмеження розвитку бізнес-моделі ТПК, що допоможе визначити можливість реалізації ідентифікованих проєктів. Серед обмежень, що характеризують поточну бізнес-модель можна визначити:

1) Виробництво, що орієнтоване на виконання масштабних замовлень. Підприємство не може вільно проникнути на ринок B2C, тому що виробництво малих партій сендвіч-панелей вплине на рентабельність виробництва. Одночасно з тим, якщо розглядати можливість складування для виконання менших за обсягом замовлень, збільшаться операційні витрати, що також знизить рентабельність виробництва.

2) Стиль співпраці з клієнтами, що вимагає прямої взаємодії та консультацій на усіх етапах. Дане обмеження виключає можливість онлайн-продажів через рітейлерів або власний сайт. Продукція є спеціалізованою і вимагає співпраці з професійними інженерами та архітекторами проєктів.

3) Умови зовнішнього середовища, що унеможлиблюють масштабні трансформації бізнес-моделі через необхідність великих інвестиційних вкладень, на даному етапі, проєкт розвитку має одночасно і створювати нову цінність для клієнта і не обтяжувати фінансову систему підприємства.

Як висновок, розглядаючи наявні компетенції та обмеження для росту компанії, можна визначити, що вихід на ринок B2C на даному етапі розвитку ринку та підприємства не є доцільним рішенням, через необхідність масштабних вкладень у формування ринку та обмежень пов'язаних з рентабельністю виробництва.

Отже, для усунення визначеної проблеми підприємства, пропонується покращити портфель сервісів, що може забезпечити підприємству підвищення лояльності наявних клієнтів та збільшити поле потенційних замовників.

Беручи до уваги характеристику сендвіч-панелей, ринкові тренди та аналіз пропозицій по послугам серед основних конкурентів, робимо висновок про перспективність послуги монтажу сендвіч-панелей на ринку будівництва. Монтаж сендвіч-панелей впливає на характеристики довговічності, теплозберігання на звукоізоляції, тому вимагає спеціалізованого підходу. Особливості монтажу

сендвіч-панелей, що вимагають спеціалізованої кваліфікації будівельників наведені на рисунку 3.4.

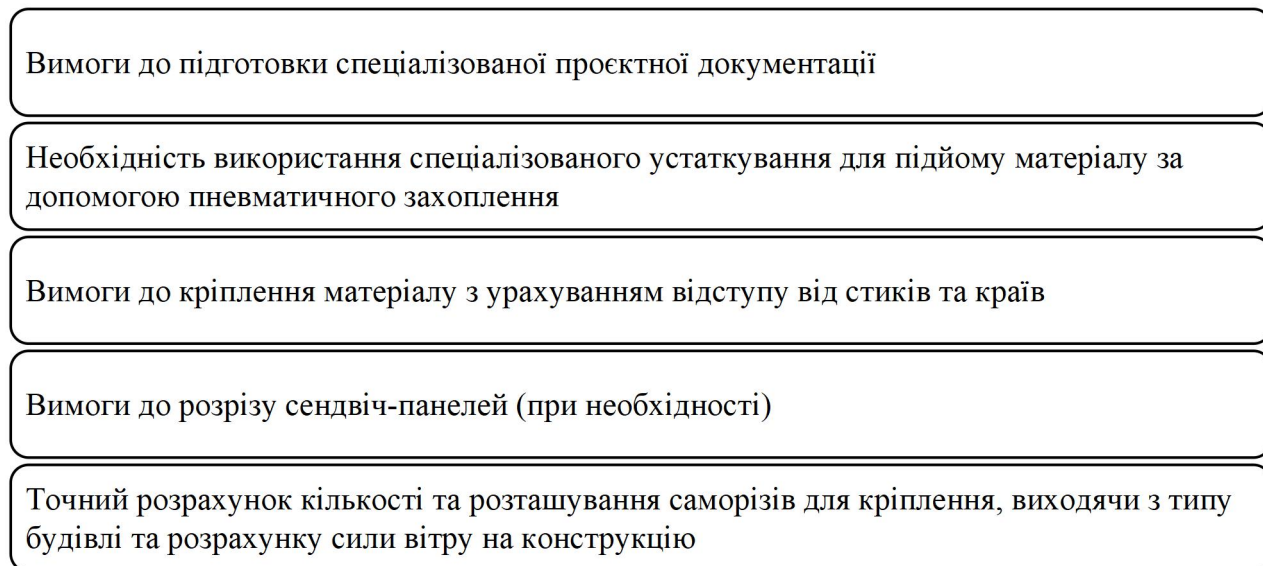


Рисунок 3.4 — Особливості монтажу сендвіч-панелей

Джерело: розроблено автором на основі [42, 43]

Завдяки впровадженню даного сервісу компанія може забезпечити циклічне виробництво сендвіч-панелей, що включатиме безпосереднє виробництво, надання консультацій, доставку та монтаж. Дана послуга може бути запропонована як і супутня при замовленні партії сендвіч-панелей, так і як окремий сервіс, що буде рекламуватись окремо через канали взаємозв'язку з клієнтами.

На основі особливостей розглянутих на рисунку 3.4 та аналізу пропозицій на ринку, було сформовано структуру бізнес-процесу надання послуг з монтажу та реконструкції:

- 1) Аналіз проєктної документації наданої клієнтом
- 2) Адаптація проєкту клієнта під характеристики сендвіч-панелей
- 3) Розрахунок вартості сендвіч-панелей для проєкту клієнта
- 4) Створення календарного плану монтажу сендвіч-панелей, що відповідає вимогам клієнта
- 5) Доставка та монтаж сендвіч-панелей

Як висновок, впровадження даної послуги вимагає наявності двох основних компетенцій у підприємства: надання консультацій щодо інженерних питань та

безпосередній монтаж сендвіч-панелей. За поточної бізнес-моделі підприємство має володіє стратегічними активами для забезпечення послуги з консультацій, проте послуги з монтажу забезпечити не може. Тому, основним завданням для впровадження послуги буде освоєння компетенції з монтажу підприємством.

Доцільно розглянути альтернативи, що пов'язані із розвитком компетенції монтажу: підприємство може повністю сформувати дану послугу на власних компетенціях з формування монтажною групи, що підпорядковується ТПК (альтернатива 1), або формувати дану послугу із залученням монтажною фірми-партнера (альтернатива 2).

Дані пропозиції розглядаються як альтернативи через різний масштаб перетворень, необхідність інвестиційних вкладень та необхідності формування нових компетенцій. Структура сервісу зображена на рисунку 3.5, де визначені основні відмінності даних альтернатив.



Рисунок 3.5 — Структура сервісу з монтажу з відображенням обох альтернатив

Джерело: розроблено автором

Розглядаючи дані альтернативи можна визначити їх переваги та недоліки для ТПК. Серед переваг формування сервісу виключно на базі власних компетенцій підприємство може забезпечити контроль повного циклу та підвищити довіру до фірми, як надавача послуги, що підвищить лояльність. Проте, дана пропозиція викличе необхідність створення нового структурного підрозділу, отримання ліцензії на проведення будівельної діяльності та витрат на утримання штату монтажників. Одночасно з тим, враховуючи широкую торгову мережу компанії по

всіх Україні, необхідно буде розглядати забезпечення можливості виїзду монтажної фірми у різні регіони або створення штату на базі дочірніх торгових фірм (Додаток Д.1).

Перевагами альтернативи 2 є менші обсяги вкладень у запуск послуги та можливість надавати послугу через локальні монтажні фірми (Додаток Д.2). Перешкодами даної альтернативи є необхідність жорсткого відбору партнерів та контролю їх діяльності, через можливість виникнення репутаційних ризиків, та недовіру клієнтів щодо обраного партнера та ускладненого процесу монтажу.

Після оцінки альтернатив за критеріями, можна зробити висновок про те, що альтернатива 2 має кращі характеристики, з точки зору термінів реалізації, масштабу змін, що не вимагатиме значних порушень у системі (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 — Оцінка альтернатив за обраними критеріями

№	Характеристика, фактор	Вага	Номер альтернативи		Інтегральна оцінка альтернативи	
			1	2	1	2
1	Масштаб необхідних змін	0.15	3	4	0.45	0.6
2	Обсяг інвестицій для впровадження змін	0.2	4	5	0.8	1
3	Наявність компетенцій для реалізації	0.15	3	4	0.45	0.6
4	Термін реалізації	0.15	4	5	0.6	0.75
5	Фінансовий потенціал ідеї	0.35	2	4	0.7	1.4
Всього:	-	1,0	-	-	3.05	4.35

Джерело: складено автором

Примітка: оцінка альтернатив проводилась за шкалою від 1 до 5, де 5 - позитивно впливає на реалізацію проєкту, а 1 - негативно впливає на реалізацію

З точки зору фінансового потенціалу ідеї, на даному етапі важко визначити остаточну вартість співпраці з партнерами, проте за попередньою оцінкою з собівартості сервісу приблизно 19% може відраховуватись партнерам. З іншого боку, альтернатива 1 зможе значно вплинути на загальну рентабельність бізнесу, через підвищення витрат на утримання штату працівників. Якщо перша альтернатива дозволяє формувати бюджет виходячи з попиту на сервіс, то перша альтернатива буде рентабельною тільки тоді, коли сервіс матиме постійний попит, щоб окупувалось утримання штату працівників.

Тому, пропозицією для ТПК, що допоможе усунути обмеженість стратегії продажів, є створення сервісу з монтажу за співпраці з партнерами, фірмами, що займаються безпосередньо монтажем. Дана пропозиція допоможе сформувати оновлені ціннісні пропозиції для клієнтів фірми як супутня послуга, або як незалежний сервіс. На базі цієї послуги планується просувати сервіс з реконструкції пошкоджених будівель з використанням сендвіч-панелей, що є перспективним напрямом для українського ринку.

Впроваджуючи дану послугу, ТПК може оновити власні ціннісні пропозиції та стати постачальником комплексного рішення як і для великих забудовників так і приватних замовників. Компанія допомагає знизити ризик клієнта у помилках у зведенні конструкції, неврахуванні усіх характеристик сендвіч-панелей та в результаті недотримання бюджету та строків проекту. Загалом, структура послуги складатиметься з трьох контрольних точок:

- Адаптація проекту замовника під характеристики сендвіч-панелей. На даному етапі, інженер ТПК моделює проект забудовника з використанням сендвіч-панелей при тісній співпраці із забудовником. Надає консультації, щодо виду сендвіч-панелей, очікуваного дизайну, розміщення внутрішніх водостічних та вентиляційних систем.
- Розробка проекту монтажу чи реконструкції, що включає калькуляцію вартості проекту, сендвіч-панелей та супутніх матеріалів. Розробка календарного плану монтажу з урахуванням вимог клієнта та часових меж загального проекту.
- Доставка сендвіч-панелей та супутніх матеріалів відповідно до календарного плану. Безпосередній монтаж сендвіч-панелей, що здійснюється партнером.

Шляхом надання нової послуги, ТПК зможе орієнтуватись на новий сегмент клієнтів - власники будівель, що потребують реконструкції, та отримати нове джерело доходу від оплати послуг з монтажу та реконструкції. Незважаючи на те, що частина доходу буде відраховуватись монтажній фірмі, ТПК отримає дохід від надання консультацій, адаптації клієнтських проектів та контролю процесу монтажу.

Для прототипування оновленої бізнес-моделі за рахунок впровадження послуги з монтажу та реконструкції, було складено канву ціннісної пропозиції, що включає карту профілю клієнта та клієнтський профіль. Через очікування по росту сегменту реконструкції та новизну даної клієнтської групи для ТПК, рекомендується розробити канву ціннісної пропозиції саме для цієї групи клієнтів. На рисунку 3.6, наведено профіль клієнта “Замовник проекту по реконструкції”, що допомагає зрозуміти характеристику нового сегменту для бізнес-моделі ТПК.



Рисунок 3.6 — Профіль клієнта “Замовник проєкту по реконструкції”

Джерело: розроблено автором на основі [13, 44]

На основі складеного профілю клієнту можна розробити карту цінностей, що допоможе ідентифікувати оновлені ціннісні пропозиції для бізнес-моделі, що виникнуть шляхом впровадження послуги з монтажу та реконструкції (Рисунок 3.7).



Рисунок 3.7 — Карта цінностей для нової послуги з монтажу та реконструкції

Джерело: розроблено автором на основі [13, 44]

Впровадження даної послуги допоможе підприємству сформувати нові ціннісні пропозиції, обслуговувати нові сегменти клієнтів та відкрити нові потоки доходів. Надаючи послугу з монтажу на реконструкції будівель, ТПК зможе полегшити проєкт клієнта, виконуючи роль консультанта з монтажу сендвіч-панелей. Окрім цього, консультантами фірми, буде адаптовуватись проєкт замовника з точних розрахунком необхідної кількості матеріалу та супутніх продуктів, точної калькуляції вартості. Використовуючи компетенції у інженерних питаннях, ТПК зможе надавати персоналізовані рішення клієнтам, незалежно від масштабу проєкту. Також, може розглядатись участь у проєктах відбудови, що ініціюються державою та місцевими органами влади, так як ТПК володіє компетенціями для надання необхідної інформації для участі у тендерах.

У загальному, дана послуга допоможе трансформувати бізнес-модель ТПК у більш адаптивну до ринкових змін, що зможе зменшити залежність від великих забудовників та обсягів ринку промислового будівництва (Рисунок 3.8).



Рисунок 3.8 — Оновлена бізнес-модель ТОВ “ТПК-Центр” після впровадження послуги з монтажу та реконструкції

Джерело: складено автором

Після розробки прототипу бізнес-моделі доцільно оцінити її ефективність за методом, запропонованим А. Остервальдером, що наведений у розділі 1 (Таблиця 3.3)

Таблиця 3.3 — Оцінювання бізнес-моделі для ТОВ “ТПК-Центр”

Об’єкт запитання	Кількість балів		Пояснення
	Поточна б/м	Оновлена б/м	
Змінні витрати	5	6	Через високу насиченість ринку, клієнтам досить знайти нового постачальника, проте враховуючи високу якість продукції ймовірність переходу середня. Впровадження послуги, дасть змогу забезпечити унікальну ціннісну пропозицію, що підсилить лояльність клієнтів
Повторювані доходи	4	7	Так, як основними клієнтами при поточній бізнес-моделі є масштабні забудовники, то кількість повторюваних покупок досить низька. Впровадження нової послуги може стимулювати повторювані покупки як і цільової групи клієнтів, так і нових клієнтських груп.
Дохід перевищує витрати	2	2	Для клієнтів пропонується оплата з відстрочкою. Нова послуга також буде діяти за таким принципом.
Структура витрат, що вирізняється від звичної	3	3	За даними , чиста маржа розглянутих конкурентів тримається на рівні 6%, коди в ТПК рівень набагато нижчий.
Залучення інших до роботи	0	2	За рахунок проведення конкурсів проєктів по реставрації, підприємство зможе залучити третіх сторін у створенні цінності.
Масштабування	5	6	Бізнес-модель може масштабуватись за рахунок впровадження послуг.
Захист від конкуренції	6	7	Оновлена бізнес-модель забезпечує вагомі переваги через розширення ціннісних пропозицій за рахунок послуг.

Джерело: складено автором на основі [13]

Отже, за проведенням оцінюванням поточна бізнес модель оцінюється у 25 балів, а оновлена у 33 бали, що підтверджує гіпотезу того, що надання послуг є перспективним напрямом для трансформування виробничих бізнес-моделей, у тому числі й ТПК. Для ТПК, оновлена бізнес-модель відкриє нові можливості щодо створення ціннісних послуг, доступу до нових клієнтських груп та забезпечення нового потоку доходу у вигляді оплати за послугу.

3.3 Організаційно-економічні аспекти розробки і впровадження проєкту трансформації бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”

Проєктом для розвитку бізнес-моделі ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” обрано проєкт із впровадження послуги з монтажу сендвіч-панелей та реконструкції. Метою даного проєкту є запуск послуги з монтажу та реконструкції до 01.03.2023 року. Цільовими групами клієнтів для даного проєкту є замовники сендвіч-панелей, для яких компанія може пропонувати послугу як супутній сервіс та замовники, що займаються реконструкцією пошкоджених будівель.

Послуга буде надаватись через три основні канали:

- 1) Як супутня при замовленні сендвіч-панелей за домовленістю з клієнтом
- 2) Через організації, що займаються відбудовою пошкодженої інфраструктури
- 3) Напрямую (Клієнт дізнається про послугу через органічний пошуку, чи завдяки рекламі)

Детальний опис процесу надання послуги з монтажу та реконструкції наведений на рисунку 3.9. Для проведення даного бізнес-процесу, підприємство має сформувати робочу групу, що буде займатись наданням послуги і складатиметься з консультантів з інженерний питань.

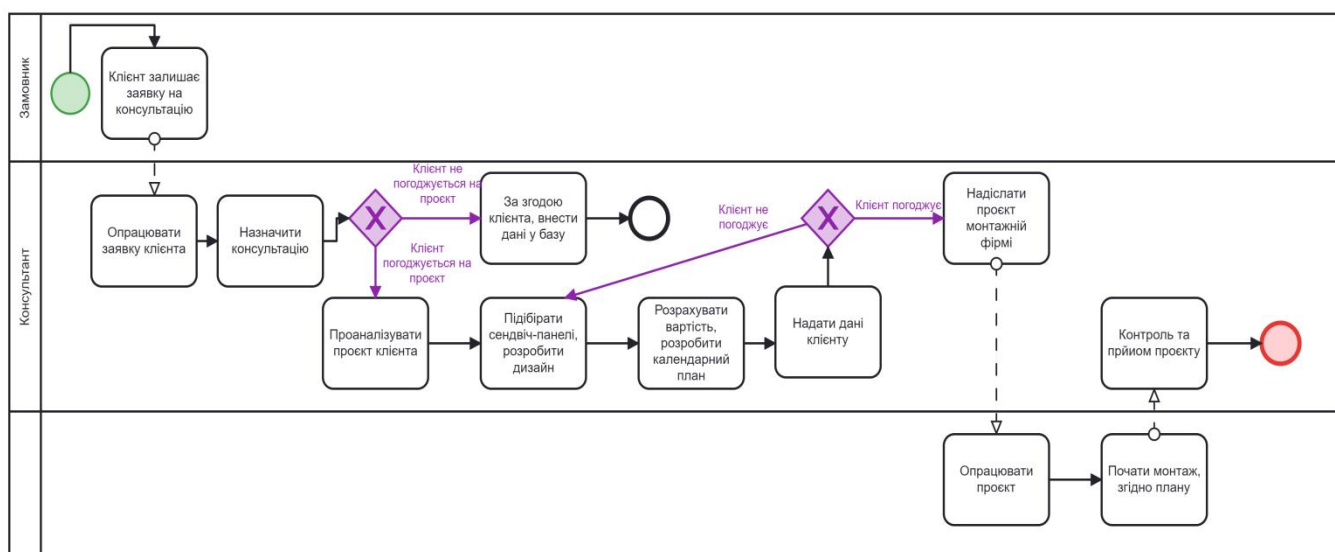


Рисунок 3.9 — Бізнес-процес надання послуги з монтажу та реконструкції

Джерело: складено автором

Структура вартості послуги включатиметься вартість адаптації проєкту клієнта під характеристики сендвіч-панелей, розрахунок вартості та розробка календарного плану, вартість монтажу (Рисунок 3.10).

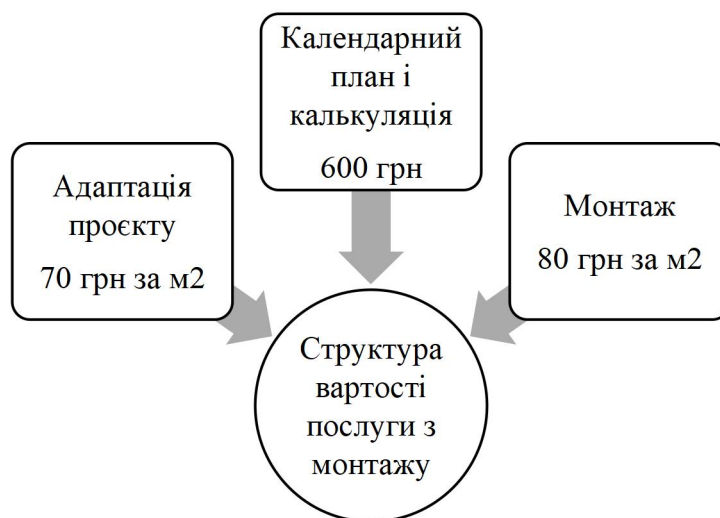


Рисунок 3.10 — Структура вартості послуги з монтажу та реконструкції ТПК

Джерело: складено автором з врахуванням собівартості відповідних послуг на сайті kabanchic.ua

Статут даного проєкту зазначений у таблиці 3.4, де визначено основні характеристики проєкту, очікування клієнтів, ризики, бюджет та очікувані результати.

Таблиця 3.4 — Статут проєкту впровадження послуги з монтажу та реконструювання

Назва:	Запуск послуги з монтажу сендвіч-панелей
Мета проєкту:	Запустити послугу з монтажу сендвіч-панелей для клієнтів з Київської області до 01.03.2023
Споживач:	1) Клієнт компанії, що замовляє сендвіч-панелі для будівництва 2) Клієнт, що планує реконструювати або відбудовувати зруйновану інфраструктуру
Потреби споживача:	1) Якісний монтаж сендвіч-панелей 2) Швидка реконструкція будівлі
Вимоги споживача:	1. Якісний монтаж сендвіч-панелей; 2. Енергоефективні рішення 2. Дотримання бюджетів та строків проєкту, точний розрахунок 3. Наявність повної характеристики сендвіч-панелей для вибору матеріалу для проєкту 4. Наявність власної доставки 5. Врахування особливостей будинку 6. Довготривалий термін експлуатації матеріалу 7. Співпраця на усіх етапах конструювання та дизайну

Продовження таблиці 3.4

Результат проєкту:	Розроблена послуга з монтажу, що презентована через усі канали взаємозв'язку клієнтам
Фази реалізації: (зелене - контрольні точки)	1) Знайти партнера серед монтажних фірм у Київській області ● Скласти лонг-ліст партнерів, що відповідають критеріям ● Оцінити потенційних партнерів за визначеними критеріями ● Назначити та провести перемовини з обраними партнерами ● Розробити та підписати договір співпраці 2) Розробити документацію для реалізації сервісу ● Прописати інструкцію для внутрішніх консультантів ● Створити шаблон для калькуляції вартості матеріалів ● Прописати СОП для монтажу сендвіч-панелей 3) Підібрати робочу групу внутрішніх консультантів 4) Розробити рекламну кампанію нового сервісу ● Оновити сайт компанії для створення вкладки про нову послугу ● Розробити рекламний контент для соціальних мереж ● Запустити проєкт “Віднови Україну разом з ТПК” за підтримки Міністерства інфраструктури України ● Розіслати рекламні email клієнтам та партнерам ТПК
Ризики:	1. Збільшення середньої заробітної плати 2. Ескалація воєнних дій на території України 3. Неякісно розроблені критерії вибору партнера 4. Посилення пропозицій по сервісу в конкурентів 5. Невдале просування нового сервісу через диджитал канали 6. Низька якість розробленої послуги 7. Зменшення доходів підприємства, що унеможливить фінансування проєкту
Стейкхолдери.	● Ініціатор проєкту - Гижко Яна ● Менеджер проєкту - Кервіник відділу продажів Ніна Федотова ● Споживач: Клієнт компанії, що замовляє сендвіч-панелі для будівництва; Клієнт, що планує реконструювати або відбудовувати зруйновану інфраструктуру ● Проєктна команда - Гижко Яна, працівник відділу інженерно-технічної підтримки, працівник відділу продажів
Строки:	Кінцевий строк - 01.03.2023
Бюджет проєкту:	26 954 грн (Додаток Ж)
Обмеження по строках і бюджету проєкту:	Максимальний термін релізу 15.03.2023 Максимальна сума бюджету - 50 000 грн
Необхідні звіти:	бізнес-кейс, статут проєкту, бізнес-план, план управління проєктом, інструкції та СОП

Джерело: складено автором

На рисунку 3.11 зображено WBS з визначенням основних задач в межах даного проєкту, що розроблено функціональним методом. У межах даного проєкту вимагається застосування виключно людських ресурсів для розробки документації, пошуку партнерів та розроблення маркетингової стратегії. Одночасно з тим, велику роль відіграють зв'язки з партнерами, адже в межах проєкту розглядається можливість запуску проєкту “Віднови Україну разом з ТПК”, що є продовженням проєкту ТПК “Будуймо Україну разом з ТПК”, що проводився компанією в честь ювілею компанії у 2021-2022 році. Пропонується, надати змогу інженерам та архітекторам з усієї країни представити проєкти реновації соціальних, та житлових будівель з використанням продукції ТПК.



Рисунок 3.11 — WBS проєкту впровадження сервісу з монтажу

Джерело: розроблене автором

Строк проєкту за попередньою оцінкою складатиме 23 робочих дні, з початком проєкту 30 січня 2023 року (Додаток К).

Як зазначалось раніше, запуск даної послуги дозволить ТПК отримати нове джерело доходу в вигляді оплати за надані послуги. Для розрахунку очікуваних потоків доходів за перший рік реалізації, було використано структуру вартості зображену на рисунок 5.4, та проведено аналіз потенційний проєктів. Оцінка очікуваних доходів проводилась з огляду на три можливі сценарії:

песимістичніший, реалістичний та оптимістичний. Потенційний обсяг проєктів було визначено за таким підходом (Таблиця 3.5):

Таблиця 3.5 — Проаналізована структура кількості потенційних клієнтів за масштабами проєктів

Площа очікуваних проєктів	Кількість об'єктів		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Проект на 2500 м2	0	1	2
Проект на 900 м2	1	2	4
Проект на 150 м2	3	5	10

Джерело: складено автором

- 1) Для оцінки кількості можливих промислових проєктів (до 2 500 м²), проаналізовано проєкти компанії за попередні роки, та узагальнено кількість та площу можливих проєктів на 2023 рік
- 2) Для аналізу можливої кількості проєктів для відбудови соціальних будівель (до 900 м²) було проаналізовано статистичну інформацію. 215 соціальних закладів зруйновано (школи, дитячі садочки), з них 70% на стадії ремонту, а 65 закладів ще не почало реставрацію [45]. Враховуючи, що відбудова може зайняти від 3 до 5 років, у середньому в рік буде реставровано приблизно 21 заклад освіти. При трьох сценаріях: ТПК може брати участь у 5% (1 заклад), 10% (2 заклади), 20% (4 заклади).
- 3) За даними Forbes, у Київській області повністю зруйновано 5 000 житлових будинків [46]. Їх відбудова здійснюється певними етапами за яких відбудовують близько 500 будинків. Зважаючи на низьку популяризацію використання сендвіч-панелей для житлових будівель, було оцінено можливу кількість клієнтів для площі житла до 150 м².

Враховуючи дані про вартість послуги, виходячи з метражу проєкту, було оцінено потоки доходів за проєктами (Таблиця 3.6)

Отже, за песимістичним прогнозом, компанія зможе отримати 204 900 грн, реалізовуючи послугу, за реалістичним - 762 300 грн, а оптимістичним - 1 524 600 грн.

Таблиця 3.6 — Очікувані потоки доходів за проєктом на перший рік реалізації

Очікувані проєкти	Прогнозовані потоки доходів, грн		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Проект на 2500 м2	0	375,600	751,200
Проект на 900 м2	135,600	271,200	542,400
Проект на 150 м2	69,300	115,500	231,000
Всього	204,900	762,300	1,524,600

Джерело: складено автором

Отже, за песимістичним прогнозом, компанія зможе отримати 204 900 грн, реалізовуючи послугу, за реалістичним - 762 300 грн, а оптимістичним - 1 524 600 грн.

Структура поточний витрат за проєктом буде складатись із таких статей: витрати на оплату праці, ЄСВ відрахування, відрахування партнерам і маркетингові витрати (Таблиця 3.7). На період першого року планується залучити одного консультанта зі штабу ТПК, з інженерно-технічним направленням, очікувана заробітна плата складає 15 000 грн. За попередніми оцінками, на відрахування партнерам потрібно буде 45-50% від доходу, тому для реалістичної оцінки розрахуємо як 50% від доходу від послуг. Маркетингові витрати включають: витрати на введення соціальних мереж (3 000 грн в місяць), два місяці реклами на основному банері сайту будівельного маркетплейсу (3 000 грн в місяць), десять місяців розміщення в рекламному блоці (30 грн на місяць).

Таблиця 3.7 — Витратна структура за проєктом на перший рік реалізації

Статті витрат	Сума витрат за трьох сценаріїв, грн		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Інвестиційні витрати	30,000	30,000	30,000
Оплата праці консультантів	180,000	180,000	180,000
ЄСВ	39,600	39,600	39,600
Відрахування партнерам за монтаж (50% від доходу)	102,450	381,150	762,300
Маркетингові витрати в т.ч:	42,300	42,300	42,300
-витрати генерацію контенту та введення сторінок	36,000	36,000	36,000
-витрати на розміщення реклами	6,300	6,300	6,300
Всього	394,350	673,050	1,054,200

Джерело: складено автором

Оцінивши показники дохідності та прибутковості, можна зазначити, що при песимістичному сценарії проєкт не буде прибутковим і понесе збиток сумою -219 450 грн (Таблиця 3.8). При реалістичному сценарії проєкт за рік може принести прибуток сумою 48 585 грн, коли при оптимістичному складатиме 361 128 грн.

Таблиця 3.8 — Фінансові результати за перший рік реалізації проєкту

Стаття	Реалістичний	Песимістичний	Оптимістичний
Дохід	762,300	204,900	1,524,600
Поточні витрати	703,050	424,350	1,084,200
Валовий дохід	59,250	-219,450	440,400
Податок на прибуток	10,665	-	79,272
Чистий дохід (збиток)	48,585	-219,450	361,128

Джерело: складено автором

Для детальнішої оцінки ефективності проєкту, було розраховано грошові потоки за реалістичним сценарієм на два прогнозованих роки з рахуванням змін у кількості клієнтів та змін у маркетингових витратах (Додаток Л).

Оцінка ефективності проєкту була проведена у два способи: оцінка за трьома сценаріями на перший рік реалізації (Додаток М) та оцінка на два прогнозованих роки за реалістичним сценарієм. (Таблиця 3.9)

Таблиця 3.9 — Оцінка ефективності проєкту за реалістичним сценарієм

Показник	Значення
Грошовий потік за проєктом, грн	256,037
Дисконтований грошовий потік за проєктом, грн	74,074
Інвестиції в проєкт, грн	30,000 ¹
NPV (Чиста приведена вартість)	44,074
ROI (Рентабельність інвестицій)	853.46
PB (Термін окупності)	0.23
ROS(Рентабельність продажів)	0.15
IRR (Внутрішня норма рентабельності)	3.45

Джерело: складено автором

Примітка: Корегований показник з врахуванням непередбачуваних витрат

Оцінка ставки дисконтування розрахована з врахуванням середньої депозитної ставки, прогнозного рівня інфляції та ризику (Додаток Н).

За реалістичним прогнозом чиста приведена вартість складатиме 44 074 грн. Рентабельність інвестицій складатиме 853.46, тобто за кожну гривню інвестованих коштів, підприємство отримає 853.46 грн доходу. Термін окупності перевищить два місяці першого року реалізації. За реалістичного сценарію, показник рентабельності продаж також буде позитивним значенням, і складатиме 15%, що є досить високим значенням. Загалом, проєкт є ефективним та рекомендується до реалізації.

Серед основних ризиків були виділені зовнішні, маркетингові, управлінські та організаційні ризики (Рисунок 3.12). Детальний план реагування на проєктні ризики наведений у додатку П.

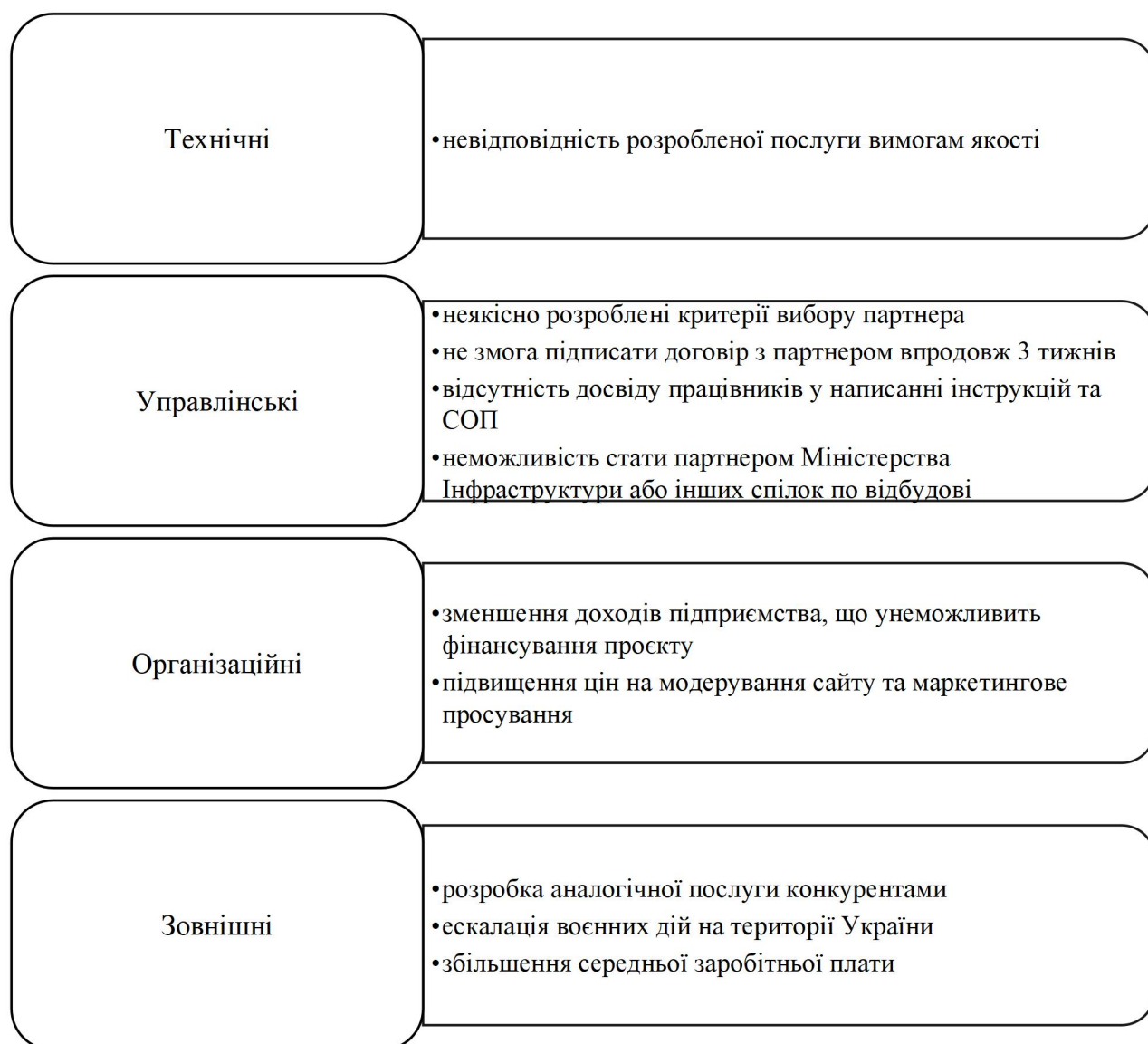


Рисунок 3.12 — Основні ризики за проєктом

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Висновки до 3 розділу. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ “ТПК-Центр” показав, що поточний стан ринку може спричинити негативний ефект на ефективність діяльності підприємства, що пов’язано з спадом на ринку будівництва, зменшення кількості масштабних будівництв та загального економічного спаду країни. У той же час, відкриваються нові можливості, що пов’язані з високим інтересом іноземних інвесторів до проєктів відбудови України, появою великої кількості спілок та фондів по відбудові інфраструктури та збільшення обсягів сегменту реконструкції будівель.

Поточна бізнес-модель ТОВ “ТПК-Центр” може забезпечити трансформаційні зміни, виходячи зі стратегічних компетенцій компанії, таких як якісна продукція, що підтверджена міжнародними сертифікатами якості, широка торгова мережа, початок розвитку напряму консультування, позиціювання бренду у соціальних мережах та наявні партнерства зі спілками.

Після розробки SWOT-аналізу було виокремлено перспективні стратегії для ефективного функціонування підприємства у майбутньому, враховуючи поточні можливості та загрози на ринку, стратегічні компетенції та обмеження компанії. Після аналізу проблем підприємства було ідентифіковано кореневу проблему, а саме недосконалість стратегії продаж, що орієнтується на масштабні замовлення та унеможливорює адаптацію до сучасних ринкових умов. Тому, було обрано стратегію створення оновлених ціннісних пропозицій для різних цільових груп клієнтів. У межах даної стратегії, пропонується реалізувати проєкт впровадження послуги з монтажу сендвіч-панелей та реконструкції. Впровадження даної послуги допоможе підприємству сформулювати нові ціннісні пропозиції, обслуговувати нові сегменти клієнтів та відкрити нові потоки доходів.

Розроблений проєкт планується реалізувати за 23 дні, і прогнозовані проєктні витрати складуть 26 954 грн. Оцінка ефективності проєкту за реалістичним сценарієм показала, що проєкт є доцільним до реалізації, адже показник NPV є позитивним значенням, а рентабельність продажів складе 15%.

ВИСНОВКИ

Повномасштабна війна на території України створила кризові явища на ринку будівництва України, що проявляються у зменшенні попиту на масштабні будівництва промислових об'єктів, недостачі робочої сили та порушенні логістичних шляхів. Дані умови функціонування викликають необхідність підприємствами з виробництва будівельних матеріалів розроблювати нові можливостей для отримання доходів та стабілізації фінансового стану.

Бізнес-модель - інструмент для опису логіки бізнесу через визначення основних складових та категорій, що в системі працюють на збільшення прибутків підприємства. У ході дослідження було ідентифіковано різні підходи до класифікації бізнес-моделей у залежності від індустрії функціонування, ролі в ланцюжку створення цінності та моделі отримання прибутку. Досліджена таксономія бізнес-моделей за Вейкінгом, узагальнює підходи до розуміння виробничих бізнес-моделей індустрії 4.0, де зазначаються нові підходи до розуміння цінності, що надає виробник, за рахунок яких елементів може бути здійснений перехід від продукту до сервісу.

У розділі 1 також були виділені основні драйвери трансформації виробничих підприємств та умовно поділені на зовнішні та внутрішні драйвери, серед яких: невикористані стратегічні компетенції, нові можливості використання ресурсів, технологічні зрушення, перехід на нову модель збуту. За умов війни, основними трансформаційними процесами змін можна виділити процеси релокації підприємств, виходу на нові ринки збуту та пошук нових потоків доходів для стабілізації фінансового стану компаній.

Глобальний ринок сендвіч-панелей, основний продуктовий сегмент компанії, по оцінкам експертів буде зростати з середньорічною ставкою приросту 6.7% до 2031 року. Основними трендами, що прискорюють ріст виділяють: надання комплексних послуг, перехід в е-комерцію, тренд до екологічності, використання

ВІМ-об'єктів. Одночасно з тим, український ринок, незважаючи на ріст до 2022 року, опинився у кризовому становищі через початок військових дій, у зв'язку із зменшенням будівництва промислових та масштабних об'єктів. Тому, виробники будівельних матеріалів мають розглядати нові можливості на ринку.

ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” — український виробник будівельних матеріалів для дахів та фасадів, що орієнтується на ринок B2B. Продуктовий портфель компанії складається з сендвіч-панелей, профнастилу, металочерепиці, фасадних матеріалів та широкого асортименту комплектуючих та аксесуарів. Основними клієнтами компанії є багатoproфільні будівельні організації та корпоративні клієнти.

Починаючи з 2018 року, продажі компанії стрімко впали у 2019 році, через пандемію COVID (-13%). У 2020 році усі економічні показники несуттєво знизились у порівнянні з 2019 роком, крім фінансового результату від операційної діяльності, що підвищився на 4% у зв'язку з отриманням більшого валового прибутку ніж у 2019 році (показник збільшився на 11%). Дата ситуація підтверджує гіпотезу про високу залежність продажів компанії від обсягів ринку будівництва, так як компанія орієнтується на великих забудовників.

Бізнес-модель ТОВ “ТПК-Центр” направлена на задоволення потреб споживачів за рахунок виготовлення якісної продукції, за міжнародними стандартами якості, та надання технічної підтримки клієнтам на усіх етапах будівництва. Основним потоком доходів є безпосередні продажі матеріалів для будівництва клієнтам.

Впродовж дослідження, було відокремлено основні стратегічні компетенції компанії, за рахунок яких може здійснюватись розвиток: широка торгова мережа, розвиток напряму консультування, розвинутий корпоративний сайт та маркетингові комунікації через соціальні мережі, партнерство зі спілками.

На основі проведеного аналізу ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”, PEST-аналізу та SWOT було відокремлено кореневу проблему компанії за допомогою методу “5 Чому”, а саме недосконалість стратегії продажу, що прямо залежить від масштабних забудовників, що унеможливилює швидку адаптацію до ринкових умов.

Розроблена діаграма Ішікава показала, що основними першопричинами проблеми можна вважати відсутність послуг, що надають додану вартість та спрямовані на різні клієнтські групи.

На основі даної гіпотези, була розроблена пропозиція з впровадження послуги з монтажу сендвіч-панелей та реконструкції. Дана послуга дозволить відкрити новий сегмент клієнтів, а саме власники пошкоджених будівель та спільноти, що займаються відбудовою інфраструктури України. Одночасно з тим, послуга може бути запропонована наявним клієнтам, як супутня при купівлі матеріалів, що підвищить їх лояльність до компанії, як партнера.

Було оцінено дві альтернативи, а саме впровадження послуги за рахунок власних компетенцій, тобто за рахунок відкриття штабу монтажників, або впровадження послуги зі підтримки партнера, фірми, що займається монтажем. Після детального оцінювання методом силового поля та оцінкою за критеріями, було обрано альтернативу 2: впровадження послуги за рахунок партнерства з фірмою, що займається монтажем.

За рахунок впровадження даної послуги, підприємство сформує робочу групу, що буде орієнтуватись на надання послуги: працівника інженерного відділу, що надаватиме консультації та працівника відділу продаж, що займатиметься просуванням послуги. У майбутньому, якщо послуга буде користуватись попитом, можна сформувати окрему структурну одиницю або закріплену команду.

Для впровадження проекту планується сформувати проектну групу, що реалізовуватиме проект. Основними фазами реалізації є: пошук партнера серед монтажних фірм у Київській області, розробка документації для реалізації сервісу, підбір робочої групи внутрішніх консультантів, розробка рекламної кампанії нового сервісу.

Бюджет проекту складатиме 26 954 грн. Оцінку дохідності проекту було розраховано з урахуванням трьох сценаріїв. За реалістичного сценарію, проект окупиться більше ніж за два місяці, а показник рентабельності продажів складатиме 15%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Johnson M. W. Reinventing Your Business Model / M. W. Johnson, C. M. Christensen, H. Kagermann // Harvard Business Review. — 2009. — December. — P. 1–11.
2. Культура і креативність. ЛЕКЦІЯ 2. БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ЗОВНІШНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ТВОРЧИХ СТАРТАПІВ. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/crossovers-and-fundraising/part-2> .
(Дата звернення 27.09.2022)
3. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / И. Пинье — «Альпина Диджитал», 2010 — (Сколково)
4. Г. О. Швиданенко. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька. — К. : КНЕУ, 2013. — 423, [1] с
5. Ів Пінье, Александер Остервальдер. Створюємо бізнес-модель — Наш формат, 2017-2022, с. 288
6. Randa Kriss, Rosalie Murphy. Business Models: Types, Examples and How to Design One. URL: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/what-is-a-business-model> (Дата звернення: 27.09.2022)
7. Michael Rappa. BUSINESS MODELS ON THE WEB. URL: <http://www.digitalenterprise.org/models/models.html> (Дата звернення 28.09.2022)
8. Henry Chesbrough. Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape — Harvard Business Press, 2006. — 256 с.
9. Jörg Weking. Archetypes for Industry 4.0 Business Model Innovations/Jörg Weking, Marek Kowalkiewicz, Markus Böhm, Helmut Krcmar — Twenty-fourth Americas Conference on Information Systems, New Orleans, 2018 — 10 с.
10. Deo V. All You Need to Know About the Manufacturer's Business Model. URL: <https://www.softwaresuggest.com/blog/manufacturers-business-model/#> (Дата звернення: 01.10.2022)

11. Johnson M. W. Reinventing Your Business Model / M. W. Johnson, C. M. Christensen, H. Kagermann // Harvard Business Review. — 2009. —December. — 11 с.
12. Narjeet Soni. Digital Transformation Framework. URL: <https://www.theleanapps.com/digital-transformation-framework/> (Дата звернення: 01.10.2022)
13. А. Остервальдер. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти / А. Остервальдер, І. Піньє, Т. Пападакос, Г. Бернарда, А. Сміт. — Наш Формат, 2018. — 324 с.
14. TRENT MAW. Guide to digital transformation in the manufacturing industry. URL: <https://www.plantengineering.com/articles/guide-to-digital-transformation-in-the-manufacturing-industry/> (Дата звернення: 02.10.2022)
15. Верба В.А., Гижко Я.С. Бізнес-модель виробничого підприємства передумови, драйвери та обмеження трансформаційних змін. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. – К.: КНЕУ, 2022. 370 с
16. АННА ДЕРЕВЯНКО. Головна задача – вистояти. Що турбує бізнес в Україні під час війни. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/glavnaya-zadacha-vystoyat-bespokoit-biznes-1655831867.html> (Дата звернення: 03.10.2022)
17. Андрій Терещук. Релокація бізнесу в Україні та в ЄС. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-s (Дата звернення: 03.10.2022)
18. Growhow. 52% українських компаній довелося змінити бізнес-модель через війну. URL: <https://www.growhow.in.ua/52-ukrainskykh-komaniy-dovelos-zminyty-biznes-model-cherez-viynu/> (Дата звернення: 05.10.2022)
19. Ю. Беневитський. Вийти на експорт: які кроки потрібно зробити підприємцю. URL: <https://mind.ua/openmind/20218130-vijti-na-eksport-yaki-kroki-potribno-zrobiti-pidpriemcyu> (Дата звернення: 05.10.2022)
20. Sonali S., Onkar S. Global Sandwich Panels Market. Allied Market Research. 2022. 221 p.

21. Mordor Intelligence. SANDWICH PANELS MARKET - GROWTH, TRENDS, COVID-19 IMPACT, AND FORECASTS (2022 - 2027). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/sandwich-panels-market> (Дата звернення: 05.10.2022)

22. IndustryARC. Steel Sandwich Panels Market Revenue, Major Players, Consumer Trends, Analysis & Forecast Till 2030 IndustryARC. URL: <https://www.userwalls.news/n/steel-sandwich-panels-market-revenue-major-players-consumer-trends-analysis-forecast-till-3836615/> (Дата звернення: 05.10.2022)

23. Statista. Size of the global construction market in 2021, with forecasts from 2021 to 2030. URL: <https://www.statista.com/statistics/1290105/global-construction-market-size-with-forecasts/> (Дата звернення: 12.10.2022)

24. Verified Market Research. Sandwich Panels Market Size And Forecast. URL: <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/sandwich-panels-market/> (Дата звернення: 12.10.2022)

25. Розподіл обсягів виробленої будівельної продукції за характером будівництва у 2022 році. Держстат України, 1998-2022

26. ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ РЫНОК СЭНДВИЧ-ПАНЕЛЕЙ. Капстроительство — ООО «Медиа Удача», — №1(195)/2021

27. Український ринок сендвіч-панелей в 2020 році зріс на 18% – Андрій Озейчук. URL: <https://rautagroup.com/uk/ukrayinskij-rinok-sendvich-panelej-v-2020-rotsi-zris-na-18-andrij-ozejchuk/> (Дата звернення: 11.10.2022)

28. Sandwich Panels Market Size, Share, Price, Trends, Growth, Analysis, Outlook, Report, Forecast 2022-2027. URL: https://www.einnews.com/pr_news/591025500/sandwich-panels-market-size-share-price-trends-growth-analysis-outlook-report-forecast-2022-2027 (Дата звернення: 13.10.2022)

29. Загальна сума прямих збитків інфраструктури України від війни зросла до \$114,5 млрд. URL: <https://smida.gov.ua/news/allnews/zagalnasumapramihzbitkivinfrastrukturiukrainividvij-nizroslado1145mlrd> (Дата звернення: 13.10.2022)

30. Top Lead. UA War infographic. URL: <https://t.me/uawarinfographics> (Дата звернення: 13.10.2022)

31. You Control. TOB “ТПК-Центр”. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24731636/ (Дата звернення: 18.10.2022)

32. You Control. ТЕРМОБУД СТАНДАРТ ПЛЮС. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38457506/ (Дата звернення: 18.10.2022)

33. You Control. LIMITED LIABILITY COMPANY RAUTA GROUP (LLC RAUTA GROUP). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39371252/ Дата звернення: 18.10.2022)

34. You Control. TOB “НТК”. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32760550/ Дата звернення: 18.10.2022)

35. You Control. TOB “Арсенал Центр”. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31202310/ Дата звернення: 18.10.2022)

36. Domain Overview: tpk.ua. URL: <https://www.semrush.com/analytics/overview/?q=tpk.ua&searchType=domain> (Дата звернення: 18.10.2022)

37. Уряд схвалив проект Державного бюджету України на 2023 рік. Міністерство Фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_proekt_derzhavnogo_biudzhetu_ukraini_na_2023_rik-3603 (Дата звернення: 31.10.2022)

38. Індекс інфляції в Україні 2022. МінФін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (Дата звернення: 31.10.2022)

39. Gokhan Ergocun. Ukraine's economy to contract by 35% in 2022: World Bank. URL: <https://www.aa.com.tr/en/economy/ukraines-economy-to-contract-by-35-in-2022-world-bank/2702870> (Дата звернення: 31.10.2022)

40. Війна в Україні впливає на світові настрої у сфері нерухомості. URL: <https://dia.dp.gov.ua/vijna-v-ukra%D1%97ni-vplivaye-na-svitovi-nastro%D1%97-u-sferi-neruxomosti/> (Дата звернення: 31.10.2022)

41. Мінрегіон розпочав відбір проєктів, які фінансуватимуться в межах «Програми з відновлення України». URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/international-cooperation/spivpraczya-z-mizhnarodnymy-finansovymy-organizacziyamy/evropejskyj-investycijnyj-bank/programa-z-vidnovlennya-ukrayiny/minregion-rozpochav-vidbir-proyektiv-yaki-finansuvatymutsya-v-mezhah-programy-z-vidnovlennya-ukrayiny/> (Дата звернення: 07.11.2022)

42. Технологія монтажу сандвич-панелей : покрокова інструкція. URL: <https://ntkzavod.com.ua/ua/stati/tehnologiya-montazha-sendvich-panelej-poshagovaya-instruktsiya/> (Дата звернення: 07.11.2022)

43. Установка та монтаж сендвич панелей – особливості, інструкція. URL: <https://www.ruts.com.ua/montazh-sendvich-paneley/> (Дата звернення: 07.11.2022)

44. Value proposition canvas. Strategyzer AG. URL: <https://www.strategyzer.com/canvas> (Дата звернення: 10.11.2022)

45. Київщина після російської навали: пошкоджені 215 закладів освіти, п'ять шкіл зруйновані. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3553528-kiivsina-pisla-rosijskoi-navali-poskodzeni-215-zakladiv-osviti-pat-skil-zrujnovani.html> (Дата звернення: 10.11.2022)

46. Уляницький Д., Кацило Д. Росія залишила без житла майже 3 млн українців. Чому велика відбудова житла від держави повноцінно не запрацювала. URL: <https://forbes.ua/inside/morozi-blizko-yak-ukraina-ne-virishue-problemu-timchasovogo-zhitla-02092022-7756> (Дата звернення: 10.11.2022)

47. Проектний менеджмент: просто про складне : навч. посібник / [В. А. Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова та ін.] ; за заг. ред. В. А. Верби. – К. : КНЕУ, 2009. – 299, [5] с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А — Порівняння конкурентів за часткою ринку та динамікою доходів

Компанія	Частка ринку 2020	Дохід від реалізації, тис грн		
		2019	2020	Відхилення 2020/2019
ТПК	0.21	294,402	297,988	(0.01)
Термобуд	0.01	7,571	2,313	0.69
Раута	0.05	69,711	52,237	0.25
НТК	0.86	62,735	54,206	0.14
Арсенал-центр	10.17	745,364	701,588	0.06

Джерело: складено автором на основі звітності наявної в YOU CONTROL

Додаток Б

Таблиця Б — Структура продажів за сегментами клієнтів ТОВ “ТПК-Центр”, 2018-2020 рр

Сегменти клієнтів	2018	2019	2020	Відхилення (2018-2020)
Корпоративні клієнти	56.00%	59.30%	52.40%	-3.60%
Будівельна організації	32.77%	30.62%	37.60%	4.83%
Торгові організації	4.13%	5.28%	4.80%	0.67%
Приватні замовники	7.10%	4.80%	5.20%	-1.90%

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Додаток В

Таблиця В — Структура та динаміка операційних витрат ТОВ “ТПК-Центр”, 2019-2020 рр

Елементи операційних витрат	Структура витрат, тис. грн		Відхилення абсолютне, тис.грн	Відхилення відносне, %
	2019 рік	2020 рік		
Матеріальні затрати	203,268	227,481	24,213	11.9%
Витрати на оплату праці	8,722	8,530	(192)	-2.2%
Відрахування на соціальні заходи	1,893	1,857	(36)	-1.9%
Амортизація	2,892	1,762	(1,130)	-39.1%
Інші операційні витрати	89	9,103	9,014	10128.1%

Джерело: складено автором на основі звіту про фінансові результати ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” за 2019-2020 рр

Таблиця Д.1 — Оцінка альтернативи 1 методом силового поля

Сили,що сприяють змінам	Вагомість	Середня оцінка	Загальний бал	Сили, що стримують зміни	Вагомість	Середня оцінка	Загальний бал
Менший обсяг необхідних вкладень	0.6	4	2.4	Необхідність пошуку та укладення договорів з партнерами	0.5	3	1.5
Можливість надавання послуги через локальні монтажні фірми	0.4	3	1.2	Недовіра з боку клієнтів	0.5	4	2

Примітка: 1) Шкала для оцінки сили,що сприяють змінам, , 4 - ключовий вплив на проблему значний вплив, 3 - значний вплив, 2 - прогрес буде, проте вплив очікується незначний вплив, 1 - незначний вплив.

2)Шкала для оцінки стримуючих факторів - 4 - сила, яку легко змінити, 3 - силу яку можна змінити з деякими труднощами, 2 - сила,яку можна змінити, проте не дуже значимо, 1 - сила,яку не можна змінити.

Таблиця Д.2 — Оцінка альтернативи 2 методом силового поля

Сили,що сприяють змінам	Вагомість	Середня оцінка	Загальний бал	Сили, що стримують зміни	Вагомість	Середня оцінка	Загальний бал
Можливість забезпечити повний цикл змін	0,4	1	0.4	Неможливість покрити торгову мережу	0,5	1	0.5
Підвищення довіри до сервісу	0,6	2	1.2	Вкладення у створення нового підрозділу	0,2	2	0.4
				Високі витрати на утримання штабу монтажників	0,3	2	0.6

Примітка: 1) Шкала для оцінки сили,що сприяють змінам, , 4 - ключовий вплив на проблему значний вплив, 3 - значний вплив, 2 - прогрес буде, проте вплив очікується незначний вплив, 1 - незначний вплив.

3) Шкала для оцінки стримуючих факторів - 4 - сила, яку легко змінити, 3 - силу яку можна змінити з деякими труднощами, 2 - сила,яку можна змінити, проте не дуже значимо, 1 - сила,яку не можна змінити.

Таблиця Ж — Розрахунок тривалості та бюджету робіт за проектом

Код роботи	Назва роботи	Термін виконання	Бюджет, грн	Ресурси
1.1	Скласти лонг-ліст партнерів, що відповідають критеріям	3 робочих дні	1 451.6	Працівник відділу продажів/ Аналітик
1.2	Оцінити потенційних партнерів за визначеними критеріями	8 годин	483.8	Працівник відділу продажів/ Аналітик
1.3	Назначити та провести перемовини з обраними партнерами	2 тижні	7 373.2	Працівник відділу продажів, Юрист
1.4	Розробити та підписати договір співпраці	1 тиждень		
1	Знайти партнера серед монтажних фірм у Київській області	≈4 тижні	9 314	Керівник відділу продажів
2.1	Прописати інструкцію для внутрішніх консультантів	5 робочих днів	1600	Працівник відділу інженерно-технічної підтримки
2.2	Створити шаблон для калькуляції вартості матеріалів	4 години	400	Працівник відділу інженерно-технічної підтримки
2.3	Прописати СОП для монтажу сендвіч-панелей	3 робочих днів	640	Працівник відділу інженерно-технічної підтримки
2	Розробити документацію для реалізації сервісу	≈3 робочих днів	2 640	Керівник відділу інженерно-технічної підтримки
3	Підібрати робочу групу внутрішніх консультантів	4 години	-	Керівник відділу продажів
4.1	Оновити сайт компанії для створення вкладки про нову послугу	8 годин	1 000	Спеціаліст з наповнення сайту
4.2	Розробити рекламний контент для соціальних мереж	3 робочих дні	4 800	Контент-мейкер
4.3	Просування сервісу в Інтернеті	1 тиждень	5 000 грн	Спеціаліст з інтернет-маркетингу
4.4	Запустити проєкт “Віднови Україну разом з ТПК” за підтримки Міністерства інфраструктури України	2 тижні	(окремий проєкт)	Керівник відділу продажів
4.5	Розіслати рекламні email клієнтам та партнерам ТПК	2 робочих днів	4 200 грн	Керівник відділу продажів
4	Розробити рекламну кампанію нового сервісу	2 тижні	15 000 грн	Керівник відділу продажів

Джерело: розроблено автором

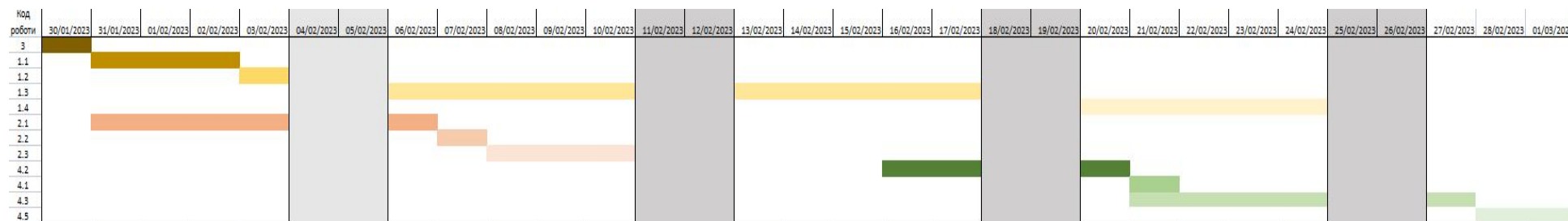


Рисунок К — Графік Гаанта проєкту “Впровадження послуги з монтажу сендвіч-панелей та реконструкції”

Джерело: складено автором

Таблиця Л — План грошового потоку за проєктом за реалістичного сценарію

Грошові потоки	Проектний період (23 дні)	Операційний період	
		1 рік	2 рік
1. Надходження грошових потоків			
1.1 Операційні надходження		762,300	897,900
2. Витрачання грошових потоків			
2. 1. Проектні витрати	30,000		
2.2. Поточні операційні витрати		643,050	704,910
2.3 Податок на прибуток		21,465	34,738
Разом	-30,000	(664,515)	(739,648)
3. Чистий грошовий потік	-30000	97,785	158,252
Дисконтований грошовий потік	0	43,195	30,879

Джерело: складено автором

Таблиця М — Оцінка ефективності проєкту

Показник	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Грошовий потік за проєктом	(219,450)	48,585	361,128
Ставка дисконтування	0.442	0.442	0.442
Дисконтований грошовий потік за проєктом	(96,938)	21,461	159,521
Інвестиції в проєкт	30,000	30,000	30,000
NPV (Чиста приведена вартість)	(126,938)	(8,539)	129,521
ROI (Рентабельність інвестицій)	(732)	162	1,204
PB (Термін окупності)	-	0.62	0.08
(ROS) Рентабельність продажів	(1.07)	0.06	0.24
IRR (Внутрішня норма рентабельності)		0.62	11.04

Джерело: складено автором

Таблиця Н — Оцінка ставки дисконтування на перший рік реалізації проекту

Показник	Значення
Середня депозитна ставка державних банків України по вкладам в гривні на 1 рік	25
Прогнозний рівень інфляції на перший рік, % річних	26.6
Ставка дисконтування на перший рік реалізації, % річних	1.263823065

Джерело: складено автором

Таблиця П — План реагування на виникнення ризиків

№	Ризик	Вид	Стратегія реагування	Дії запобігання
1	Невідповідність розробленої послуги вимогам якості	Управлінські	Уникнення та передача	Контроль написання інструкцій, що відповідатимуть нормам Включення відповідальності за якість послуги у контракт з партнером
2	Неякісно розроблені критерії вибору партнера	Управлінські	Зниження	Детальний аналіз наявних партнерів та основних вимог до монтажу сендвіч-панелей
3	Не змога підписати договору з партнером впродовж 3 тижнів	Управлінські	Уникнення	Складення детального переліку партнерів. Постійний зв'язок на кожній стадії перемовин
4	Відсутність досвіду працівників у написанні інструкцій та СОП	Управлінські	Уникнення	Проведення вебінару, щодо складання інструкцій та СОП для проектної групи (може збільшити вартість проекту від 2000 до 5000 тис грн)
5	Неможливість стати партнером Міністерства Інфраструктури або інших спілок по відбудові	Управлінські	Прийняття	Спроба установити зв'язки після впровадження послуги Постійний моніторинг створення нових спільнот
6	Зменшення доходів підприємства, що унеможливають фінансування проєкту	Організаційні	Прийняття	Дві альтернативи: 1) Кредит в банку 2) Пошук доступний грантів іноземних інвесторів
7	Підвищення цін на модерування сайту на маркетингове просування	Організаційні	Зниження	Моніторинг цін на ринку Зменшення необхідного функціоналу, що зменшить витрати Моніторинг ефективності маркетингових компаній через різні канали і вибір найефективніших
8	Розробка аналогічної послуги конкурентами	Зовнішні	Прийняття	Моніторинг нових пропозицій основних конкурентів Забезпечення створення унікальної ціннісної пропозиції
9	Ескалація воєнних дій на території України	Зовнішні	Прийняття	Вибір іншого регіону для запуску послуги
10	Збільшення середньої заробітної плати	Зовнішні	Прийняття	Моніторинг середніх заробітних плат по ринку праці Підвищення бюджету на розрахунок

Джерело: розроблено автором



метадані

Заголовок

Трансформація бізнес-моделі виробничої компанії

Автор

Гірко Яна Сергіївна

Науковий керівник

Ворба Вероніка Анатоліївна

Навчальний

кафедра менеджменту

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 кодуванні 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	B	0
Інтервали	A	0
Мікропробіли	0	7
Білі знаки	3	0
Парафрази (SmartMarks)	a	7

Обсяг знайдених подібностей

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



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

13955

Кількість слів



КП 3

108860

Кількість слів

Подібності за списком джерел

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

10 найдовших фраз

Копія тексту

Порядковий номер	Назва та адреса джерела URL (визва бази)	Кількість ідентифікованих слів (фрагментів)	
1	https://www.tpk.ua/virobnictvo-ta-gara-nii/	20	0.14 %
2	https://www.tpk.ua/virobnictvo-ta-gara-nii/	18	0.13 %
3	https://wefedat.co/diplom/751558-pedagogika-i-udokonalennja-konkoljuza-navchahim-prosesom-stanshih-doshkilnikiv-v-dnz-yak-skladovoyi-upravilinskoyi-diyalno-sti-kerivnika-read?pe=3	16	0.11 %
4	https://www.docuify.com/ru/magisterka-i-robita-finance-pravo/7148578/	15	0.11 %
5	https://www.su.edu.ua/bitstream/123456789/85031/1/Kuryslo_bac_rob.pdf	14	0.10 %
6	https://www.tpk.ua/virobnictvo-ta-gara-nii/	13	0.09 %

7	https://file-build.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/12/USTANOVCHIDOKUMENTI-TOV-TK-TRI-KITA-DLYA-BEZGOTIVKOVIH-ROZRAHUNKIV-1.pdf	11	0.08 %
8	https://file-build.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/12/USTANOVCHIDOKUMENTI-TOV-TK-TRI-KITA-DLYA-BEZGOTIVKOVIH-ROZRAHUNKIV-1.pdf	10	0.07 %
9	https://www.doccity.com/rulmagisterskaroobota-finansovoespravo/7148578/	9	0.06 %
10	Формування системи обліку, наявності надходження та вибуття виробничих запасів на ТОВ «Клуб Сиріус».docx 5/2 8/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра обліку в кредитних і бюджетних установах та економічного аналізу)	6	0.04 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

порядковий номер	заголовок	кількість ідентифік. слів (фрагментів)
------------------	-----------	--

з домашньої бази даних (0.09 %)

порядковий номер	заголовок	кількість ідентифік. слів (фрагментів)	
1	Формування системи обліку, наявності надходження та вибуття виробничих запасів на ТОВ «Клуб Сиріус».docx 5/2 8/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра обліку в кредитних і бюджетних установах та економічного аналізу)	12 (2)	0.09 %

з програми обміну базами даних (0.00 %)

порядковий номер	заголовок	кількість ідентифік. слів (фрагментів)
------------------	-----------	--

з Інтернету (0.95 %)

порядковий номер	джерело URL	кількість ідентифік. слів (фрагментів)	
1	https://www.tpk.ua/virobnictvo-4a-garantii/	51 (3)	0.37 %
2	https://file-build.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/12/USTANOVCHIDOKUMENTI-TOV-TK-TRI-KITA-DLYA-BEZGOTIVKOVIH-ROZRAHUNKIV-1.pdf	27 (3)	0.19 %
3	https://www.doccity.com/rulmagisterskaroobota-finansovoespravo/7148578/	24 (2)	0.17 %
4	https://referat.co/diplom/751558-pedagogika-udoshkonalennya-kontrolyu-za-navchannim-povsesom-stanshih-doshkilnitsiv-u-dn-z-yak-skladovoyi-upravlinskoy-diyalnoskervynkatreadd?ps3	16 (1)	0.11 %
5	https://esuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/85031/1/Kunfo_bac_rob.pdf	14 (1)	0.10 %

Список принятых фрагментів (немає принятих фрагментів)

порядковий номер	знаєт	кількість оцінюваних слів (фрагментів)
------------------	-------	--

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був генерований Системою виявлення і запобігання плагіату StrikePlagiarism щодо роботи **Гижко Яни Сергіївни** на тему «Трансформація бізнес-моделі виробничої компанії».

Науковий керівник: Верба Вероніка Анатоліївна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП1 – 1,03%; КП2 – 0,00 %;

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

☒ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

26.11.2022



Верба В.А.

Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT

Збірник матеріалів / Proceedings
VI Міжнародної науково-практичної конференції /
VI International conference

м. Київ / Kyiv
21 жовтня 2022 р. / 21, October 2022



Mikiashvili N.G. INNOVATIONS AS A BASIS FOR MACROECONOMIC STABILITY	261
Sepashvili Eka GLOBAL ECONOMIC DIGITALIZATION: NEW CHALLENGE FOR COUNTRY DEVELOPMENT	265
Seturi Maia SOME ISSUES OF MARKETING ACTIVITY IN THE TOURISM AND HOSPITALITY	268
Верба В.А., Гижко Я.С. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕДУМОВИ, ДРАЙВЕРИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН / V. A. Verba, Hyzhko Y.S. MANUFACTURER'S BUSINESS MODEL: PREREQUISITES, DRIVERS AND RISKS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES	271
Володькіна М.В., Данилюк В.О. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕІНЖІНІРІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ / Volodkina M.V., Danyliuk V.O. CONCEPTUAL PRINCIPLES OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING	276
Гончар В.В. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СПІЙКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД / Gonchar V.V. STRATEGIC SUSTAINABILITY OF THE ORGANIZATION IN A CRISIS PERIOD	279
Данилюк В.О., Володькіна М.В. ЗМІНА ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПАРАДИГМИ: ПРИЧИНИ, ПРОЦЕС, НАСЛІДКИ / Danyliuk V.O., Volodkina M.V. TECHNOLOGICAL PARADIGM CHANGE: CAUSES, PROCESS, CONSEQUENCES	283
Дем'яненко С.І. ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ / Demianenko S. FACTORS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS MODELS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INFORMATIZATION	286
Жуковська В.М. ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНА ПОВЕДІНКА ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ / Zhukovska V. M. ENVIRONMENTALLY RESPONSIBLE BEHAVIOR OF RETAIL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	290
Каличева Н.Є., Масан К.О., Тупікова М.В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ / Kalycheva N.E., Masan V.V., Tupikina K.O. DIGITALIZATION IN TRANSPORT: ADVANTAGES AND CHALLENGES	292
Марченко М.М. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ОЩАДЛИВОГО СТАРТАПУ / Marchenko M.M. BUSINESS MODEL OF A LEARN STARTUP	294
Маслак М.В., Перерва П.Г. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК ФАКТОР ІІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ / Maslak M.V., Pererva P.G. INTELLECTUALIZATION OF ECONOMY AS A FACTOR OF ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT	297
Миколайчук І.П. РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЗМІН / Mykolaichuk I.P. THE ROLE AND FEATURES OF THE FUNCTIONING OF HIGHLY EFFICIENT ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS	302

В. А. Верба, д. е. н., проф.,
veronika.verba@gmail.com
Я. С. Гизько, магістр
ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»
lyzhko.y3@gmail.com

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПЕРЕДУМОВИ, ДРАЙВЕРИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Анотація. Узагальнено основні тренди, що впливають на функціонування і розвиток виробничих підприємств, визначено типологію можливих бізнес-моделей. Виявлені драйвери процесу трансформації бізнес-моделей виробничих підприємств. Ідентифіковано основні обмеження та передумови трансформації бізнес-моделі виробничої компанії, яка розробляє і забезпечує надання комплексних персональних сервісно-виробничих рішень.

Ключові слова: бізнес-модель, трансформація, виробниче підприємство, трансформація виробничого підприємства

Турбулентність, у якій сьогодні знаходиться світ, вимагає швидких реакцій на зміни і породжує антикриккість організацій, що позначається на пошуку інноваційних рішень у виборі чи трансформації бізнес-моделей. Серед найвпливовіших драйверів, що позначаються на зміні бізнес-моделей компаній експерти вважають уберизацію, диджиталізацію та кооперацію. Проте аналіз динаміки змін у діяльності компаній показує, що найбільш консервативними у прийнятті рішень щодо трансформації бізнес-моделей є виробничі компанії. Актуальність дослідження передумов та обмежень у зміні бізнес-моделей виробничих підприємств посилюється сьогодні в умовах війни, коли релокація та альтернативне використання виробничих потужностей практично не можливі.

Посилення клієнтоорієнтовності, спроба розширити клієнтський ряд до кінцевих споживачів стає суттєвим викликом для традиційних форматів організації виробничих компаній. Формування персоналізованої ціннісної пропозиції потребує значних ресурсів і компетенцій, оскільки крім налагодження виробничих процесів, потрібно налаштовувати процеси управління клієнтським шляхом, організовувати нові канали продажів і сервісне обслуговування. Тому при виборі стратегічного позиціонування виробничі компанії мають ґрунтовно підходити до аналізу свого ланцюжка створення цінності для клієнтів, власних компетенцій і ресурсів для можливості зміни своєї бізнес-моделі, як моделі «виробничого цеху». Незважаючи на сформований запит з боку компаній на методичний інструментарій процесу аналізу та обґрунтування такого вибору, в інформаційному полі є лише опис окремих кейсів і досвіду компаній, що вирішували завдання такої трансформації. Проте значна кількість публікацій присвячених трансформації бізнес-моделей, на жаль, залишає відкритими питання передумов і принципів переходу бізнес-моделі виробничих підприємств на генерацію ціннісної пропозиції складних персоналізованих рішень. Розуміючи, що поліваріантність вибору стратегічних рішень у процесі трансформації їх бізнес-моделей суттєво залежить від галузевої специфіки та інших аспектів зовнішнього і внутрішнього контекстів розвитку компаній, спробуємо визначити передумови та драйвери, що спонукають виробничі підприємства змінювати свої бізнес-моделі та ідентифікувати ризики, що обмежують дану трансформацію.

Виробничі підприємства функціонують під впливом загальноекономічних та індустріальних трендів, що формують нові умови функціонування та встановлюють нові критерії, що впливають на конкурентоспроможність. Серед основних трендів, що впливають на формування сучасних виробничих підприємств виділяють:

- Перехід на модель D2C (Direct-To-Consumer) продажів [1], що дозволяє відійти від продажів через дистриб'юторів та посередників завдяки цифровізації процесів продажів, формуванню диджитальних каналів взаємодії та присутності онлайн майданчиків і маркетинг-плейсах. Це дає можливість скоротити ланцюжок продажів і забезпечити продажі кінцевому клієнту. Такі зміни у виборі клієнтського сегменту вимагають перебудови системи продажів, комунікацій та управління брендом. Яскравим прикладом реалізації проекту переходу на D2C продажі продемонструвала німецька компанія з виробництва сантехніки Villeroy Boch, яка сформувала стратегічний вибір на користь нового цільового клієнта — архітекторів і дизайнерів. Для полегшення взаємодії з кінцевими споживачами архітекторам запропонували розроблений цифровий каталог моделей сантехнічних виробів, які легко інтегруються у спеціалізовані програмні продукти для розробки дизайн-проектів. Створення нової ціннісної пропозиції у процесі моделювання архітектурних і дизайнерських проектів беззаперечно підвищило прихильність їх розробників до продукції Villeroy Boch, збільшило продажі та забезпечило лояльність.
- Посилення унікальності ціннісної пропозиції за рахунок сервісу, передусім інженерно-конструкторської спрямованості, що суттєво змінює формат взаємодії з клієнтами та змушує кардинально змінювати бізнес-процеси розробки та виробництва продукції. Наявна фахова експертиза у розробці складних інженерно-конструкторських рішень в синергії з розумінням всіх аспектів можливості виробничих технологічних процесів дає для замовників значні вигоди та відкриває перспективи для довгострокових відносин. Такі стратегічні рішення перетворюють виробничу компанію з виробника продукції на експерта у вирішенні складних інженерних завдань. Новий формат ціннісної пропозиції надає клієнтам значну економію витрат на пошук та оплату такої експертизи, розробок, дозволяє суттєво знизити проєктні ризики для кінцевого користувача. Для виробничих компаній перехід до надання комплексних сервісних рішень потребує не лише зміну процесів, а й формування нових компетенцій.
- Появу цифрових можливостей значного зменшення витрат для створення персональної ціннісної пропозиції. Традиційні операційні системи, що були налаштовані на випуск типових продуктів та стандартизацію виробничих і сервісних процесів, отримували свою конкурентну перевагу відносно низькими витратами на забезпечення масового виробництва. Індивідуальні рішення потребували значних ресурсів, що позначалося на їх високій собівартості і ціні. Поява IoT технологій (Internet of Things) відкрила доступ до можливостей реінжинірингу бізнес-процесів, наслідком чого персоналізовані пропозиції для клієнтів стали доступними за рахунок суттєвого скорочення витрат на їх розробку і реалізацію. Ці накопичені бази даних забезпечують прискорення виконання персональних замовлень, формування бібліотеки знань компанії, що дозволяє за допомогою хмарних технологій та BigData аналізувати та моделювати поведінку споживачів [2].

З огляду на визначені тренди та розуміння сучасних умов функціонування, можна виділити характерні особливості діяльності виробничих підприємств у сучасному ринковому середовищі.

Таблиця 1 – Характеристика бізнес-моделей виробничих компаній

Модель продажів	B2B	B2C		C2C		D2C
Тип організації виробництва	На замовлення	Масове виробництво стандартизованого продукту		Масове виробництво стандартного продукту з індивідуальним сервісом		Масова індивідуалізація
Ціннісна пропозиція	Працюючий продукт за конкурентними цінами	Постачальник рішень	Гарантована наявність	Повний цикл сервісної підтримки	Можливість виконання масштабних замовлень	Персональні складні рішення за ціною доступних продуктів
Моделі отримання доходу	Продаж продукції	Продаж повного набору комплементарної продукції		Сервісна підтримка	Надання в користування	Моніторинг, контроль і доставка унікальної цінності комплексного продукту

Джерело: Розроблено авторами на основі [1,3]

Поява і результати реакцій гравців ринку на описані тренди змін у бізнес-моделях виробничих підприємств дозволяють визначити, що їх ринкова поведінка суттєво відрізняється. На наш погляд, ключовими передумовами успішної трансформації є внутрішні драйвери розвитку, що пов'язані з: а) наявністю компетенцій та потужностей для створення персоналізованих продуктів і пропонування різноманітти ціннісних пропозицій; б) можливістю впровадження циклічного виробництва (виробництво продукту - надання сервісу на етапі купівлі - пост-продажний сервіс); в) функціонуванням в партнерській екосистемі, що дозволяє поглиблювати ціннісну пропозицію для споживачів та надавати повний спектр послуг; г) інноваційною культурою та застосування гнучких технологій управління, налагоджених процесів адаптації до викликів за змін клієнтських запитів; г) значний рівень цифровізації процесів збору та аналізу інформації щодо запитів і споживчої поведінки клієнтів, моделювання їх майбутніх потреб та управління попитом.

Основними викликами для компаній при переході до бізнес-моделі постачальника комплексних персоналізованих рішень є необхідність формування експертизи, компетенцій для надання такого типу послуг, що передбачають значні інвестиції в R&D, рекрутинг персоналу з відповідними компетенціями, формування бібліотеки знань і рішень, що мають забезпечити створення унікальної ціннісної пропозиції для клієнта. Тобто трансформація бізнес-моделі має передбачати зміни в підходах до вибору партнерів, реінжиніринг виробничих та сервісних бізнес-процесів, налаштування нових каналів комунікацій і продажів, розробку нової фінансової моделі, де суттєві доходи мають генеруватися від надання комплексних послуг.

Зрозуміло, що проведення трансформаційних змін спочатку передбачає значний підготовчий етап, зокрема діагностичний, на якому потрібно визначити обмеження і

потенційні ризики. Узагальнення результатів проведених трансформаційних змін на виробничих підприємствах дає можливість виділити такі з них:

- технологічні та економічні обмеження виробничих можливостей для виготовлення індивідуальних продуктів, персоналізованих рішень для задоволення потреб клієнтів, відсутність налаштованих сервісних і маркетингових процесів, які забезпечують ефективну взаємодію із кінцевими клієнтами і споживачами;
- відсутність досвіду, компетенцій та персоналу, який потрібний для розробки технічних та сервісних інновацій задля створення персональної ціннісної пропозиції;
- низький рівень диджиталізації, відсутність можливості оцифровування бізнес-процесів, застосування інструментів роботи з даними для скорочення витрат і зниження ризиків при розробці і реалізації інноваційних персональних рішень.

Для забезпечення стійких ринкових позицій та формування конкурентних переваг для всіх бізнес-організацій актуальним завданням є формування унікальних персоналізованих рішень для своїх клієнтів. Традиційно виробничі компанії не розглядали необхідність переходу до бізнес-моделей надання комплексних виробничих та сервісних рішень для кінцевих клієнтів, обмежуючи ланцюжок створення цінності виключно технологічними процесами розробки і виготовлення типових продуктів. Внаслідок нових можливостей диджиталізації, формування партнерства, змін правил гри в екосистемах з'явилися передумови успішної реалізації проєктів трансформації бізнес-моделей продавців персональних сервісно-виробничих рішень. Стратегічний ефект переходу до таких бізнес-моделей обумовлений глибокою диференціацією ціннісної пропозиції, що забезпечує значні конкурентні переваги та довгострокову стійкість.

Список використаних джерел

1. Deo V. All You Need to Know About the Manufacturer's Business Model. URL: <https://www.softwaresuggest.com/blog/manufacturers-business-model/#> (Дата звернення: 01.10.2022)
2. 3.Narjeet Soni. Digital Transformation Framework. URL: <https://www.theleanapps.com/digital-transformation-framework/> (Дата звернення: 01.10.2022)
3. 9.Jörg Weking. Archetypes for Industry 4.0 Business Model Innovations//Jörg Weking, Marek Kowalkiewicz, Markus Böhm, Helmut Kronar — Twenty-fourth Americas Conference on Information Systems, New Orleans, 2018 — 10 c.

V. A. Verba, DSc, Professor,
veronika.verba@gmail.com

Ilyzhko Y.S., master
EPP «Project management and consulting»,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
ilyzhko.y3@gmail.com

MANUFACTURER'S BUSINESS MODEL: PREREQUISITES, DRIVERS AND RISKS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES

Summary. The main trends which influence the functioning and development of manufacturing companies are summarized, the typology of possible business models is determined. The drivers of the transformation process of business models for manufacturing enterprises are identified. The main limitations and preconditions of the business model transformation are defined for a manufacturing company, which develops and ensures provision of complex personal service and production solutions.

Key words: business model, transformation, manufacturer, transformation of the manufacturer's business model.