

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**

на тему: Розробка концепції відкриття виробництва сендвіч-панелей в Україні

Виконав: студент 6 курсу, групи СБА19м  
спеціальності 073 “Менеджмент”

Хомечко Р.Я.

Керівник к.е.н. Опацька С.В.

Рецензент Бойчук Я.І.

Львів 2021

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ІДЕЯ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ СЕНДВІЧ-ПАНЕЛЕЙ В УКРАЇНІ	9
2.1. Характеристика основних показників ринку сендвіч-панелей	9
2.2. Структура споживання сендвіч-панелей	12
2.3. Фактори впливу на ринок	13
2.4. Ціноутворення на ринку сендвіч-панелей	14
2.5. Аналіз основних гравців ринку	15
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНА ЧАСТИНА ПРОЕКТУ	21
3.1. Місія, візія та цінності	21
3.2. Опис бізнес-моделі (за Остервальдером-Піньє)	22
3.3. Інтеграція Цілей Сталого Розвитку	34
3.4. Аналіз середовища (Модель «5 сил Портера», SWOT-аналіз)	36
3.5. HR-стратегія	41
РОЗДІЛ 4. ФІНАНСОВА ЧАСТИНА ПРОЕКТУ	43
4.1. Вартість проекту	43
4.2. Точка беззбитковості, термін окупності інвестицій та інші фінансові показники	44
РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ	47
5.1. Песимістичний сценарій розвитку подій	47
5.2. Оптимістичний сценарій. Перспективи подальшого розвитку та масштабування проекту	48
5.3. Підсумки	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ	50
ДОДАТКИ	53

## ВСТУП

Ідея запуску виробництва сендвіч-панелей в Україні виникла наприкінці 2020 року.

Компанія «ХОМСТІЛ ГРУП», співзасновником якої являється автор цього проекту, з 2019 року займається імпортом сендвіч-панелі та протягом останніх двох років успішно завойовує свою частку на цьому ринку.

Оскільки потреба в сендвіч-панелях досить стрімко зростає і за прогнозами експертів буде зростати і надалі, ми поставили собі за мету отримати лідируючі позиції на цьому ринку. Поштовхом до цього може стати запуск власного виробництва і перехід, від моделі імпортера-дистрибутора до національного виробника.

Ця ідея повністю співпадає з нашими цілями – продаж високоякісного продукту для українського споживача, виготовленого в Україні. Крім цього автор проекту усвідомлює і цінність, яку виробництво несе в розрізі створення нових робочих місць та доданої вартості, виготовляючи продукцію в Україні.

На думку автора проекту, на даний час в Україні немає виробника, який стабільно поставляє на ринок продукт високої якості, хоча є декілька хороших компаній. А створення виробника дійсно європейського рівня якості може стати основною точкою диференціації серед існуючих компаній і зменшити частку імпорту в Україну.

Написання диплому має стати для доказом правильності думок автора проекту і економічно обґрунтованим рішенням. Є очікування, що опісля написання цієї роботи в студента буде чітка дорожня карта впровадження даної ідеї в життя.

Розпочнемо нашу роботу з аргументування актуальності даного проекту.

Наступним етапом буде вивчення ринку сендвіч-панелей. Для цього, скористаємося звітом консалтингової фірми «Pro-Consulting», даними Укрдержстат, даними інформаційно-аналітичного центру «GMK Center»,

оцінками експертів ринку в галузевих журналах, проаналізуємо офіційні сайти гравців ринку.

Тоді, перейдемо до стратегічної частини проекту. Сформуємо нашу місію, візію та цінності, визначимо цілі, опишемо нашу бізнес-модель та те, в чому буде проявлятися наша сталість. Для цього опрацюємо книги Олександра Остервальдера, Майкла Портера, Джека Траута та інших, тематичні публікації, переглянемо онлайн-курс на [prometheus.org.ua](http://prometheus.org.ua) «Як діяти далі: Бізнесу про сталий розвиток», скористаємось матеріалами Львівської бізнес-школи Українського Католицького Університету.

Після цього, перейдемо до фінансової частини проекту. Підрахуємо вартість проекту, розрахуємо точку беззбитковості, термін окупності інвестицій та інші фінансові показники.

На завершальному етапі нашої роботи розглянемо песимістичний та оптимістичний сценарії розвитку подій, зробимо відповідні управлінські висновки та підведемо підсумки.

## РОЗДІЛ 1. ІДЕЯ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ

За даними Держстату, будівельна галузь виявилася однією з тих небагатьох сфер економіки, які змогли за підсумками 2020 року показати зростання [1].

Перспективи розвитку будівельної галузі оцінюють по-різному. З одного боку, в Україні досить нестабільна економічна ситуація. Проте, з іншого боку, – ця ж ситуація сприяє росту попиту на технологічні, доступні й оптимальні рішення, пов'язані з будівництвом [2].

Сендвіч-панелі (СП) – будівельний матеріал, що має тришарову структуру: два листи жорсткого матеріалу і шар утеплювача між ними [3]. Це порівняно недорогі і прості в монтажі конструкції. Їх застосування прискорить будівництво і зробить його більш бюджетним.

Особливості СП:

1) Сендвіч-панелі мають високі естетичні властивості завдяки простоті підтримання чистоти та великій палітрі кольорів. Також вони не потребують додаткового оздоблення. Існує можливість монтажу як горизонтально, так і вертикально. Це допомагає їм стати оптимальним рішенням для багатьох задач та надає широкі архітектурні можливості.

2) Конструкція сендвіч-панелей має високу економічність. Панелі не потребують особливих витрат на експлуатацію. Порівняно мала маса сендвіч-панелі дає можливість зекономити витрати на несучі конструкції та фундамент.

3) Сендвіч-панелі швидко монтуються.

4) Мають теплоізоляційні властивості. За цими якостями сендвіч-панелі багато в чому перевершують інші утеплювачі.

5) Вогнестійкі. Будматеріал повністю відповідає протипожежним стандартам.

6) Гігієнічні. Панелі стійкі до розвитку цвілі і грибка.

7) Мають звукоізоляційні властивості. Стіни з сендвіч-панелей не пропускають сторонні шуми [4].

Такий ряд унікальних характеристик сендвіч-панелей і зумовлює ріст попиту на цей будівельний матеріал. Ємність ринку сендвіч-панелей з кожним роком зростає (рис.1).

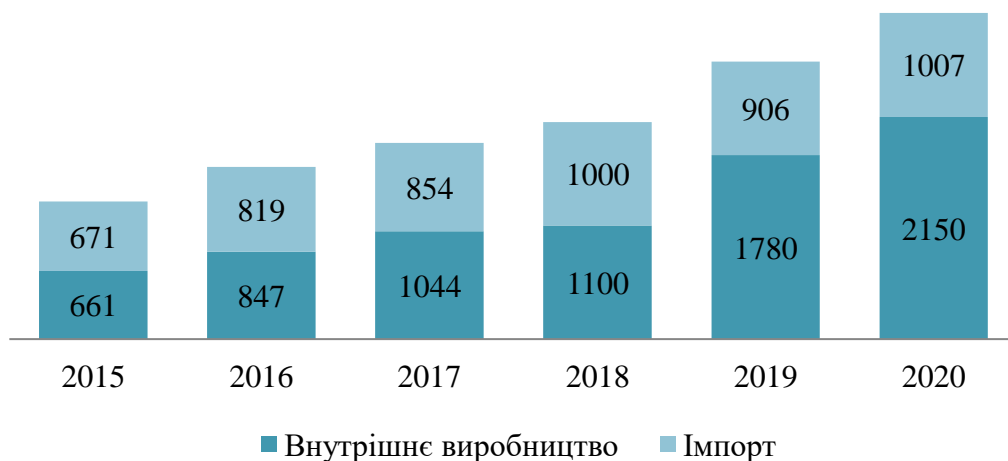


Рис.1.1. Ємність ринку сендвіч-панелей в Україні, тис. м² [1]

Проте, на ринку зберігається частка виробників, що випускають продукцію низької якості. Як правило такі фірми не мають професійного обладнання, найчастіше використовують не дуже якісні матеріали для виробництва панелей. Як результат, можна отримати неякісні сендвіч-панелі. У серйозних компаній все навпаки – це і професійне обладнання, і якісна сировина для виробництва панелей, а також, що важливо, висококваліфіковані фахівці [2].

Сендвіч-панелі імпортного виробництва на внутрішньому ринку складають більше 30%. Імпортні виробники відрізняються високою якістю і, відповідно, мають вищу ціну.

Якщо раніше замовники вибирали сендвіч-панелі за принципом найменшої ціни, то зараз готові купувати більш дорогі й енергоефективні сендвіч-панелі, розуміючи, що такі інвестиції окупляться протягом 3-4 років [5].

Сегмент сендвіч-панелей з поліуретановим наповнювачем високої якості представлений переважно імпортом. І ми зможемо запропонувати ринку таку ж якість за справедливою ціною.

Тому, виникла ідея перейти від моделі імпортера-дистрибутора до виробника.

Підсумовуючи, можна з впевненістю сказати, що:

- ✓ сендвіч-панелі – справді класний будівельний матеріал і їх якості не переоцінені;
- ✓ попит на сендвіч-панелі з кожним роком зростає і за прогнозами аналітиків галузі, зростатиме на 20% щороку;
- ✓ на ринку України немає національного виробника сендвіч-панелей стабільно високої якості.

Це і зумовлює актуальність проекту.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ СЕНДВІЧ-ПАНЕЛЕЙ В УКРАЇНІ

### 2.1. Характеристика основних показників ринку сендвіч-панелей

Ємність ринку сендвіч-панелей в Україні зростає, що пов'язано зі зростанням як виробництва, так і імпорту продукції. Показники ємності ринку наведено у табл. 2.1 [1].

Таблиця 2.1

Ємність ринку сендвіч-панелей в Україні у 2015-2020 рр., тис м<sup>2</sup>

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Внутрішнє виробництво	661	847	1044	1100	1780	2150
Імпорт	671	819	854	1000	906	1007
<b>Ємність ринку</b>	<b>1332</b>	<b>1666</b>	<b>1898</b>	<b>2100</b>	<b>2686</b>	<b>3157</b>
<i>Темп приросту, %</i>		<i>1,25</i>	<i>1,14</i>	<i>1,11</i>	<i>1,28</i>	<i>1,18</i>

У табл. 2.2 подано обсяги виробництва внутрішніх виробників, а на рис. 2.1 – їх частки в загальному обсязі внутрішнього виробництва [6].

Таблиця 2.2

Внутрішнє виробництво сендвіч-панелей, тис м<sup>2</sup>

Виробник	2019	2020
USP	600	800
Термобуд	350	450
ТПК	350	400
Арсенал	100	150
Пантек	100	100
Інтеко	100	80
БФ	80	70
Інші	100	100
<b>всього</b>	<b>1 780</b>	<b>2 150</b>



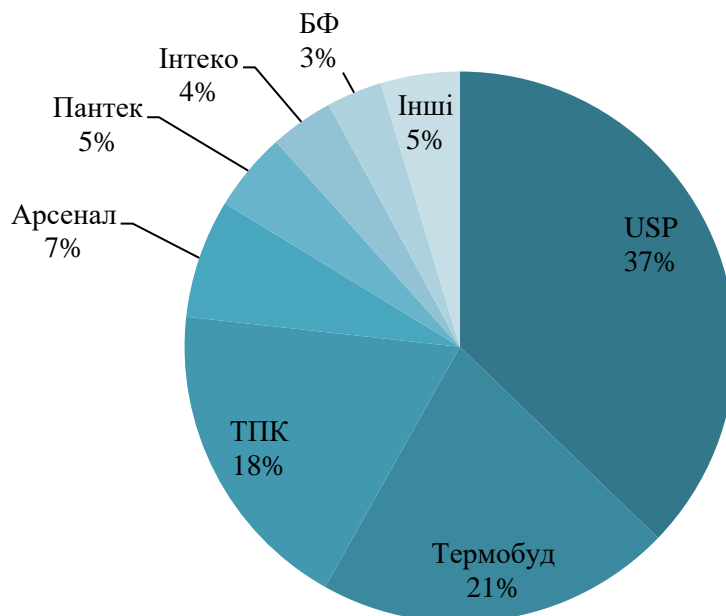


Рис. 2.1. Частки компаній у внутрішньому виробництві

Серед українських виробників лідерами ринку є USP, Термобуд та ТПК.

Імпорт представлений великою кількістю компаній, проте частка більшості з них незначна і в сумі складає 28%. Частки в розмірі більше 10% мають КІНГСПАН-Україна, Гор-Сталь Україна, ХОМСТІЛ ГРУП та Ром-Укр Трейд Сервіс (рис. 2.2).

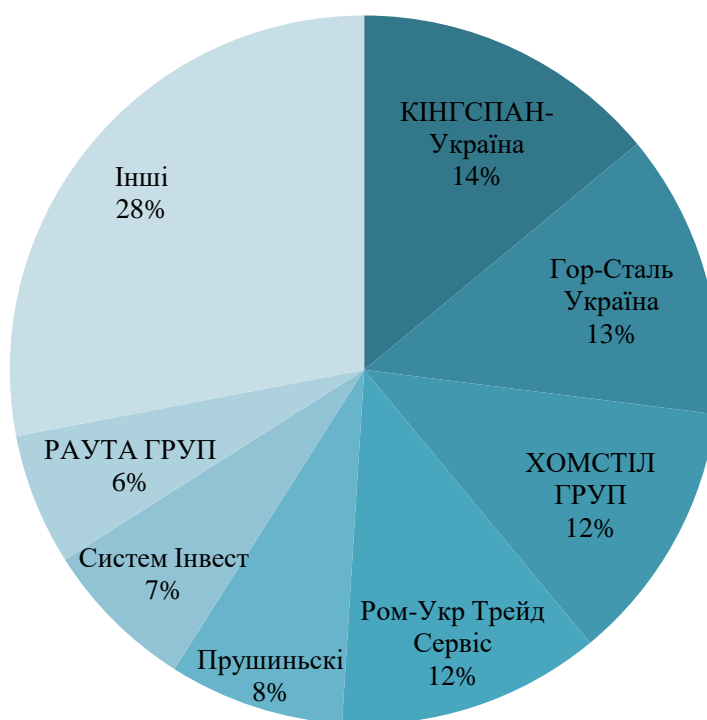


Рис. 2.2. Основні імпортери сендвіч-панелей у 2020 р. [7]

Якщо розглядати загальний ринок сендвіч-панелей за класом товару, то ситуація наступна (рис. 2.3): найбільшу частку – 67% – складає товар середнього класу, 27% – високого та 6% складають товари преміум класу [6].

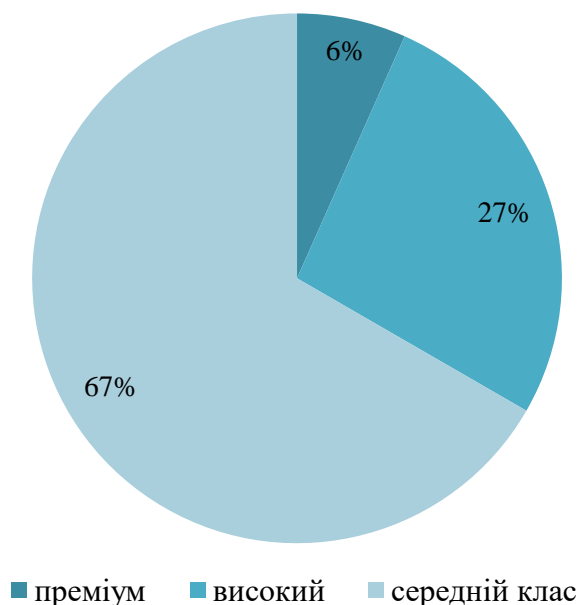


Рис. 2.3. Сегментація ринку за класом товару

Що стосується профілю, то на українському ринку 70% від всієї ємності ринку займають стінові панелі, покрівельні, відповідно, 30% [1,7].

Що стосується розподілу за наповнювачем, то у 2020 році як серед імпорту, так і серед українських виробників переважав наповнювач PIR/PUR (табл. 2.3, 2.4) [6].

Таблиця 2.3

Сегментація ринку за типом наповнювача (імпорт), тис м<sup>2</sup>

Виробник	всього	PIR/PUR	мін. вата
Горсталь	210	170	40
Балекс	170	150	20
Кінгспан	140	110	30
Прушинські	120	100	20
Систем	70		70
Рууккі	60	50	10
інші	230	190	40
	<i>1000</i>	<i>770</i>	<i>230</i>
		<b>77%</b>	<b>23%</b>

Таблиця 2.4

Сегментація ринку за типом наповнювача (українське виробництво), тис м<sup>2</sup>

<b>Виробник</b>	<b>всього</b>	<b>PIR/PUR</b>	<b>мін. вата</b>
USP	800	550	250
Термобуд	450	350	100
ТПК	400		400
Арсенал	150		150
Пантек	100	100	
Інтеко	80		80
БФ	70	70	
інші	100	50	50
	<i>2150</i>	<i>1120</i>	<i>1030</i>
		<b>52%</b>	<b>48%</b>

## 2.2. Структура споживання сендвіч-панелей

Сендвіч-панелі широко використовуються для будівництва виробничих, офісних, складських та адміністративних приміщень, автосервісів, торговельних павільйонів, кіосків, спортивних комплексів, ангарів, промислових корпусів та інших споруджень.

Крім того, сендвіч-панелі застосовуються для термоізоляції низькотемпературних приміщень, для камер зберігання овочів і фруктів, при облаштуванні вогнезахисних і звукоізолюючих перегородок, вантажних терміналів, приміщень високоточної техніки.

Можна з впевненістю сказати про те, що сектор АПК практично повністю перейшов саме на цей будівельний матеріал.

З початком пандемії сендвіч-панелі зарекомендували себе як відмінний варіант для будівництва лікарень, а в багатьох європейських країнах цей матеріал все активніше починають використовувати для зведення шкіл і дитячих садків.

Сфера застосування сендвіч-панелей постійно розширюється. Великі перспективи розвитку галузі пов'язані з державними проектами. Вони і далі розширюватимуться з метою підтримки будівельної галузі.

Нижче представлений перелік найбільших об'єктів, на яких застосовуються сендвіч-панелі в Україні.

Структура споживачів за промисловими об'єктами:

- «Славутський рубероїдний завод»;
- «Хенкель Баутехнік (Україна)»;
- Завод «Богдан»;
- ВАТ «Азот»;
- Інші.

Структура споживачів за заводами харчової промисловості:

- Гайсинський консервний завод;
- Шосткинський МіськМолЗавод;
- «Вімм Білль Данн»;
- ЗАТ «Горлівський м'ясокомбінат»;
- Тарасовецька птахофабрика;
- ТМ «Клуб Сиру»;
- Інші.

Структура споживачів за торговими центрами:

- ТРЦ «Лавина»;
- «Ельдорадо»;
- «Нова Лінія»;
- «Епіцентр»;
- «Велика Кишеня»;
- «Фуршет»;
- Мережа супермаркетів морепродуктів «Дари Моря» та інші.

### **2.3. Фактори впливу на ринок**

У 2020 році основним фактором впливу на ринок, як і на економіку в цілому, стала пандемія COVID-19. Не зважаючи на погіршення епідемічної ситуації та карантин, вже під кінець року спостерігалось поступове відновлення глобальної економіки. На тлі відновлення зросли і світові ціни на товарних

ринках, адже попит перевищував пропозицію. Будівельна галузь не стала виключенням. При цьому, за підсумками 2020 року будівельний сектор все-таки показав хоч і не значне (4%), проте зростання.

Визначальною глобальною тенденцією на ринку стала онлайн-торгівля. Це спричинило зростання попиту на складську нерухомість, яка є основним сегментом споживання сендвіч-панелей. Схожі показники розвитку має і промислова нерухомість.

Що стосується будівництва нових потужностей, то обсяг інвестиції тут останнім часом трохи зменшився. Одним з стримуючих факторів є очікування відкриття ринку землі [2].

#### 2.4. Ціноутворення на ринку сендвіч-панелей

У табл. 2.5 наведено середні ціни на сендвіч-панелі в залежності від типу панелі, а також типу наповнювача [6].

Таблиця 2.5

Середня ціна на сендвіч-панелі, грн/м<sup>2</sup>

Тип наповнювача	Стінова	Покрівельна
Мінеральна вата	976,00	670,00
Пінополіуритан	1 144,50	755,30
Пінополіізаціанурат	1 194,28	1 130,00

Основними факторами, що впливають на формування ціни є:

- матеріал наповнювача (тип, щільність);
- товщина панелі;
- зовнішній вигляд панелі (дизайн);
- несуча здатність (в залежності від точок кріплення, панель може витримувати різні навантаження);
- вартість і якість матеріалів;
- поява нових виробників/зростання конкуренції;
- курс валют.

## 2.5. Аналіз основних гравців ринку

Характеризуючи ринок, ми побачили, що основними гравцями тут є:

1) USP (Ukrainian Sandwich Panels) – найбільший виробник сендвіч-панелей в Україні. Компанія з Тернополя працює на ринку будівництва з 2006 року. Представництва в Тернополі, Львові, Одесі, Харкові, Києві, Дніпрі, Полтаві. USP позиціонує себе як: «український виробник якісних сендвіч-панелей», «USP виготовляє екологічні та безпечні для здоров'я людини сендвіч-панелі. Наша продукція – це сучасні та надійні рішення для будівництва». «Переваги сендвіч-панелей USP:

- виробляються на новій технологічній лінії європейського зразка;
- мають малу вагу та високі теплоізоляційні властивості;
- мають добру несучу здатність;
- застосування для перевезення та монтажу більш легкої техніки;
- простий та швидкий монтаж незалежно від пори року;
- здешевлення внутрішніх оздоблювальних робіт;
- низька ціна в порівнянні з аналогами» [8].

2) Термобуд – український виробник сендвіч-панелей з виробничими потужностями у Миколаївській обл. та 15 річним досвідом (До 2019 року були одним виробництвом з USP). Офіси у Харкові, Львові, Тернополі та Києві. Позиціонування: «європейська якість за українську ціну», «ми ваш надійний постачальник і наша основна стратегічна задача — збереження репутації надійного постачальника сендвіч-панелей, які відповідають міжнародним стандартам якості», «гарантія якості та індивідуальний підхід – це наша візитна картка». «Чому ми?

- 100+ компаній, є нашими клієнтами;
- Потужність виготовлення сендвіч-панелей: 3000 м<sup>2</sup>/день;
- Наша географія поставок – це 23 області (80% України);
- Комплексність послуг;

- Виробництво відповідає міжнародним стандартам відповідно до системи менеджменту якості ISO 9001;
- Сучасне автоматичне обладнання від лідерів світового ринку виготовлення технологічних ліній - компанії PUMA (Італія)» [9].

3) ТПК – виробник з Київської області, на ринку з 1992 р. Головний офіс у Києві. Філії в Білій Церкві та Вінниці. Позиціонування: «українських виробників сучасних сендвіч-панелей», «27 років - нам довіряють і ми виправдовуємо довіру», «маємо власне сучасне європейське виробництво. Орієнтуємося на клієнта та його потреби. Дотримуємося високих стандартів якості продукції та строків виконання замовлень». «Серед головних причин придбати панелі у нас:

- ефективне замкове з'єднання панелей;
  - широкий вибір панелей з різним утеплювачем для стін і покрівлі дозволяє підібрати матеріал у відповідність із запланованим бюджетом;
  - низька ціна сендвіч-панелей за квадратний метр вигідно відрізняє нас від конкурентів;
  - виконання замовлень будь-якого обсягу точно в договірні терміни;
  - ідеальна геометрія панелей дозволяє використовувати матеріали при реалізації відповідальних проектів» [10].
- На мою думку, це найбільш якісний виробник на ринку України, проте вони є виробником сендвіч-панелей з наповнювачем мінеральної вати , тому вони не будуть основним нашим конкурентом.

4) Кінгспан – компанія, заснована в 1965р. в Ірландії. Є лідером у сфері раціонального використання природних ресурсів та лідер інновацій у світовій будівельній галузі. Головний офіс Кінгспан Україна у Львові. Позиціонування: «Інноваційні технології для енергоефективного будівництва», «більше 50 років якісного виробництва», «є лідером як у сфері раціонального використання

природних ресурсів, так і лідером інновацій у світовій будівельній галузі», «Нова ера у енергетичній ефективності будівель». «Сендвіч-панелі Кінгспан це:

- на 20% збільшена теплоізоляція;
- 40 років гарантії;
- новий рівень пожежної безпеки;
- будівлі з нульовим споживанням енергії» [11].

5) Ром-Укр Трейд Сервіс – компанія, яка займається постачанням сендвіч-панелей від зарубіжних виробників з 2010 року. Це типовий імпортер сендвіч-панелей зі схожою моделлю роботи як і у нашої компанії, та інших компаній - імпортерів. Головний офіс у Чернівцях, представництво – в Києві. Позиціонування: «займається продажем і постачанням, проектуванням та монтажем будівельних матеріалів для споруд БМЗ по всій Україні і країнах СНД», «Основна мета роботи – допомогти компаніям з будівництвом промислових аграрних, торгових об'єктів, використовуючи сучасні технології будівництва». «Переваги роботи з нами:

- Безкоштовна консультація і попередній розрахунок вартість робіт;
- Доставка на об'єкт будівництва;
- Повний цикл реалізації проекту, від проектування до монтажу;
- Монтаж сендвіч-панелей, холодильних дверей кваліфікованими бригадами з усім необхідним обладнанням;
- Якісні, сертифіковані сендвіч-панелі від виробника ISOPAN і постачальників GBA Plastik, EJOT, Kober, FRIGOMATIC;
- Гнучкі умови оплати, поставки;
- Розробка індивідуальних проектів будівель будь-якого рівня складності і призначення;
- Підтримка менеджерів на всіх етапах робіт» [12].

Всі виробники пропонують як стінові, так і покрівельні сендвіч-панелі.



Що до утеплювача: в українських виробників це мінеральна вата, пінополіуретан (PUR, PIR) та пінополістирол. Кінгспан пропонує мінеральну вату, IPN (із поліуретанового жорсткого пінопласту з закритими порами) та QuadCore (це їх власна розробка – гібридний ізоляційний наповнювач). Ром-Укр Трейд Сервіс імпортує лише пінополіуретановий наповнювач.

Що до додаткових послуг:

- USP пропонує доставку і монтаж;
- Термобуд – проектування, доставку та монтаж;
- ТПК – проектування та доставку;
- Кінгспан пропонує лише послуги з проектування, але на сайті

є ще:

- «Куточок архітектора» – інструмент для архітекторів, проєктувальників і інженерів, у якому можна знайти будь-яку технічну інформацію по сендвіч-панелях «Кінгспан», дані по сертифікації, каталоги, брошури, навчальні ролики і фільми, ескізи будівельних деталей:

- візуалізатор – веб-додаток, створений «Кінгспан», за допомогою якого можна побачити, як будуть виглядати різні види сендвіч-панелей на реальній будівлі.

- Укр-Ром Трейд Сервіс – проектування, доставку та монтаж.

Ми, як компанія ХОМСТІЛ ГРУП, вже пропонуємо весь цикл послуг – проектування, доставку, монтаж (рис. А.1), а також можливість реалізації проєкту «Під ключ». Як додаткову послугу до комплексного рішення, запропонуємо візуалізацію зведеного об'єкту. Реалізувати це можна шляхом партнерства.

Що до гарантії, деякі компанії дають гарантію на продукцію. Ми – хочемо запропонувати гарантію на монтаж, адже від якості монтажу (дотримання технології монтажу) залежить не тільки зовнішній вигляд, але й якість експлуатації.

Наприклад, щоб правильно укласти ту ж мінеральну вату, необхідно дотримати багато нюансів і тонкощів. Якщо їх не враховувати, мінеральної вати вистачить усього на кілька сезонів. У перебігу яких вона набереться вологи, розбухне і перестане бути якісним теплоізоляційним матеріалом.

Що до аналізу позиціонування, то по суті, нічого особливого. Українські виробники кажуть про високу якість, при цьому, згідно європейських стандартів, вміст цинку в оцинкуванні сталі сендвіч-панелей повинен бути не менше 225 г/м<sup>2</sup> для стінових сендвіч-панелей і 275 г/м<sup>2</sup> для покрівельних (Чим більший вміст цинку, тим довговічнішими будуть панелі). Вміст цинку обраних нами компаній наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вміст цинку в оцинкуванні сталі, г/м<sup>2</sup>

USP	Термобуд	ТПК	Кінгспан Україна	Ром-Укр Трейд Сервіс
140 – 275	160-225	200-275	275	Не вказано

Єдині, хто якимось виділяються на ринку сендвіч-панелей в Україні – це Кінгспан, які є лідером у сфері раціонального використання природних ресурсів та лідер інновацій у світовій будівельній галузі. Ці точки диференціації – ноу-хау та екологічна відповідальність – мають своє підтвердження: як приклад, власна розробка – технологія QuadCore – утеплювач, який має в 2-3 рази меншу товщину, ніж мінеральна вата, при цьому маючи ту ж теплопровідність; також утеплювач не містить впливаючих на екологію компонентів CFC і HCFC, а поліпшена теплоізоляція дозволяє знизити кількість карбонових викидів [11].

Кінгспан – це товар «преміум класу»; RUTS (Ром-Укр Трейд Сервіс) – «високий клас»; ТПК – «вище середнього»; USP та Термобуд – «середній клас» (середня якість, низька ціна).

Сегмент «преміум класу» представлений ще компанією РАУТА ГРУП.

Товар високої якості представлений наступними компаніями: Гор-Сталь Україна (постачальник тих панелей, що і ми в ХОМСТІЛ ГРУП), Прушинські та Систем Інвест 2015. Це і є наші потенційні конкуренти, разом з Кінгспан та RUTS.

Прушинські – це найбільша приватна компанія в Європі в галузі виробництва покрівельних і фасадних матеріалів з тонколистового металу з покриттям. Окрім сендвіч-панелей Прушинські пропонує повний спектр матеріалів для будівництва будинку, влаштування даху, облицювання та утеплення фасаду, а також інженерний супровід, доставку та монтаж. На сайті є наступні сервіси: курс валют, розрахунок вартості фасаду, підбірка статей про «монтаж своїми руками» та інформація для проектних і будівельних організацій [13].

Систем Інвест 2015 – почала свою діяльність в 2015 році в якості представника в Україні заводу, що займається виробництвом сендвіч-панелей ТОВ «РБУ Систем Інвест» в Республіці Білорусь, місті Брест. Пропонує: стінові та покрівельні сендвіч-панелі, профільовану продукцію, супутні ізоляційні та кріпильні товари, системи димовидалення та конструкції деформаційних швів. З послуг – це доставка та консультація з монтажу [14].

## РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНА ЧАСТИНА ПРОЕКТУ

### 3.1. Місія, візія та цінності

Як відомо, «країна походження надає продукту певний рівень довіри» [15], а як ми вже згадували у Розділі 1, деякі українські компанії на ринку сендвіч-панелей через економію на обладнанні та сировині, через бажання здешевити свій продукт, в результаті надають не якісний продукт. І це стосується не лише ринку сендвіч-панелей. Через це, помітка «зроблено в Україні» не викликає довіри у споживача і наштовхує на думку про те, що продукт може бути не дуже гарної якості.

Ця ситуація і сформувала нашу місію. Ми прагнемо змінити уявлення споживача і ринку про поняття «українська якість». Ми доведемо, що український продукт може бути не гірший за імпортований, а то і кращий.

Національне виробництво – це також один з елементів сталості, адже воно дає робочі місця і дозволяє уникнути вантажних перевезень на великі відстані.

Створення такого продукту буде досить затратним, що буде відбиватись і на його ціні.

У Розділі 2 ми сегментували ринок за класом товару. Наша ціль – зайняти лідируючі позиції в сегменті «високий клас», який складає 27% ринку сендвіч-панелей. У своїй стратегії виходу на ринок скористаємось правилом домінування меншості, про яке писав Насім Таліб і суть якого полягає в наступному: «той, хто їсть кошерне, нізащо не їстиме некошерне; натомість тим, хто вживає звичайну їжу, ніщо не перешкоджає їсти й кошерну». По аналогії, цільова аудиторія сегменту «середній клас» (67%) може придбати товар вищого класу, а цільова аудиторія сегменту «високий клас» навряд чи обере продукцію «середнього класу». Таким чином, потенційно, ми зможемо бути цікавими 94% споживачів [16].

Що до цінностей, на які ми будемо орієнтуватись у своїй діяльності, то це:

- ✓ дотримання високих стандартів (у підборі обладнання, сировини, постачальників, партнерів, працівників, в умовах праці, в сервісі);
- ✓ особиста відповідальність (компанії – за якість продукту та наданих послуг, за оперативність; працівника – за пророблену ним/нею роботу);
- ✓ відкритість до партнерства;
- ✓ прихильність до сталого розвитку (детальніше про це у пункті 3.3. *Інтеграція Цілей Сталого Розвитку*).

### **3.2. Опис бізнес-моделі (за Остервальдером-Піньє)**

Для опису нашої бізнес-моделі ми обрали модель Остервальдера-Піньє, оскільки це один з найпопулярніших інструментів. Це бізнес-модель, яка логічно в загальних рисах обґрунтовує, як організація створює, забезпечує та збільшує цінність [17].

В бізнес-моделі Остервальдера-Піньє ми фокусуємо всі аспекти нашої діяльності на клієнті і його потребах, на відміну від моделі блакитного океану, яка фокусується на вільних нішах ринку, де немає конкуренції, бо не встановлені правила і стандарти.

#### **Блок 1. Споживчі сегменти**

Ми орієнтуємось на сегмент B2B. Наша аудиторія – це діючі компанії, компанії, які виходять на ринок та потенційні інвестори, які мають потребу у зведенні:

- 1) Торгово-розважальних об'єктів;
- 2) Складських будівель;
- 3) Виробничих будівель;
- 4) Об'єктів сільського господарства;
- 5) Споруд холодильного призначення;
- 6) Спортивних споруд;
- 7) Офісно-адміністративних та житлових будівель.

Деталізований перелік об'єктів, при будівництві яких використовують сендвіч-панелі, подано у Додатку Б.

Ядро цільової аудиторії будуть складати:

- ✓ інвестори, власники бізнесу або топ-менеджмент (основна);
- ✓ інженери, прораби, бригадири (вторинна).

Портрет споживача: це чоловік або жінка у віці 30-55 років, зайнятий(а) в бізнес-сегменті, з високим або вищим середнього рівнем доходу. Місцезнаходження – будь-яка точка України. Це клієнт, який готовий заплатити за високу якість та комплексне рішення. Він цінує свій час, бренд та, переважно, сприймає ціну, як показник якості. На наш погляд, це також клієнт, який може бути прихильним до підтримки сталого розвитку.

## **Блок 2. Ціннісна пропозиція**

Мета, з якою клієнт звертається до нас – реалізувати проект з будівництва певного об'єкту. Для клієнта це важливо, бо тягне за собою значні фінансові витрати. Для цього клієнту потрібно:

1) спроектувати об'єкт будівництва (знайти кваліфікованих проєктантів);

2) підібрати відповідний тип сендвіч-панелей, в залежності від призначення об'єкту (при цьому, вибрати продукт, який виправдає себе). Обираючи сендвіч-панелі, клієнт очікує, що це буде економічно вигідний та якісний продукт, бо у зведеному об'єкті буде добра звукоізоляція, теплоізоляція (що призведе до зниження витрат на опалювання об'єкту), він буде вогнестійким. Незначна вага панелей дозволить зекономити витрати на несучі конструкції та фундамент, на транспортування. При цьому, об'єкт матиме гарний вигляд та буде стійким до розвитку цвілі і грибка. Клієнт розраховує на короткий термін будівництва, а для виробничих або складських будівель як найшвидша задача об'єкту – це більш швидка окупність капіталовкладень;

3) підібрати бригаду, яка знатиме технологію монтажу сендвіч-панелей та здійснить монтаж.

Це все можна вважати «болями» споживача. Враховуючи «болі» та сегмент нашої аудиторії, ми пропонуємо:

✓ *продукт, який клієнт очікує отримати, обираючи такий будівельний матеріал, як сендвіч-панелі, бо ми гарантуємо: вміст цинку в оцинкуванні сталі не менше 225 г/м<sup>2</sup> для стінових сендвіч-панелей і 275 г/м<sup>2</sup> для покрівельних; щільність утеплювача – не менше 37 кг/м<sup>3</sup>; використання найновішого в Україні обладнання;*

✓ *вирішити проблему клієнта від початку до кінця, виконуючи проекти під ключ (адже знаємо, що час – це основна цінність в сучасному світі) або пропонуючи додатково послуги з проектування та монтажу;*

✓ *гарантію на продукцію та монтаж, адже впевнені у якості нашого продукту і наданих нами послуг і хочемо, щоб і клієнти нам довіряли.*

Ідеєю нашої диференціації буде першість. Як писав Джек Траут, «набагато простіше першими закарбуватись у свідомості потенційних клієнтів, аніж намагатися когось переконати, що ваш продукт кращий за вже відомий їм». Нові ідеї, продукти або вигоди завжди є великою перевагою [15].

Ми будемо:

- ✓ першим національним виробником сендвіч-панелей високої якості;
- ✓ першими, хто дає гарантію на монтаж;
- ✓ першими на ринку сендвіч-панелей, хто підтримує сталий розвиток;
- ✓ першими, хто запропонує клієнтам трекер наданих послуг.

Ми запропонуємо клієнтам сендвіч-панелі з утеплювачем PIR/PUR. Також, провівши опитування серед клієнтів ХОМСТІЛ ГРУП, більшість проголосували за те, щоб додати до продажу металоконструкції (рис. А.2). Саме цим продуктом ми розширимо наш продуктовий ряд.

В ціноутворенні ми керуємось принципом «ціна=якість».

Ціна сендвіч-панелей – це не лише спочатку вкладені кошти в продукцію і монтаж. Купуючи якісніші вироби, власник будівлі отримує не лише відмінний зовнішній вигляд і безпеку будівлі, а і зможе компенсувати вкладені кошти зниженням витрат на опалення і кондиціонування, а також на

відсутності проблем з експлуатацією покрівлі та фасадів протягом всього терміну служби будівлі [5].

### **Блок 3. Канали збуту**

- власна та дилерська мережі. На початку будуть функціонувати два офіси – у Львові та Києві. Згодом можливе відкриття представницьких офісів у інших містах та відкриття дилерських центрів у віддалених районах (Одеса, Дніпро, Харків);
- онлайн продаж. Буде здійснюватись через власний сайт. Оскільки сайт – це обличчя компанії, до його розробки і просування важливо долучити професіоналів. На сайті буде інформація про компанію, асортимент продукції з описами, калькулятор для розрахунку вартості, трекер, фото реалізованих проектів, тематичний блог, календар подій з нашою участю (виступи на форумах, ярмарках) та форма зв'язку;
- будівельні компанії та проектні організації. Ефективним каналом є вибудова партнерських відносин з будівельними та проектними організаціями;
- участь у публічних закупівлях (у тендерах органів влади, громад, державних та комунальних підприємств та організацій);
- реалізація на будівельних форумах і ярмарках;
- присутність на галузевих онлайн і офлайн платформах.

Прикладом такого каналу є членство в асоціації «Український Центр Сталевого Будівництва». УЦСБ – це асоціація учасників ринку сталевих будівництва, учасниками якої є провідні виробники та дистриб'ютори сталевих прокату, заводи з виробництва металокожухів, покрівельних, фасадних систем і ЛСТК, галузеві проектні, архітектурні та наукові організації, монтажні та будівельні компанії, постачальники послуг з вогнезахисту та антикорозійних матеріалів сталевих конструкцій, програмного забезпечення, обладнання та інструменту.

Асоціація УЦСБ виступає організатором ключових подій ринку сталевих будівництва з метою комунікації учасників ринку, обміну досвідом,



презентацій успішних кейсів, створення діалогу між замовниками та учасниками галузі. Ключові заходи:

- Щорічна Національна конференція ринку сталевих будівництва;
- Профільні комітети і круглі столи;
- Архітектурні клуби;
- Навчальні програми для проєктувальників;
- Програми з підвищення ефективності виробництв;
- Щорічний національний студентський архітектурний конкурс STEEL FREEDOM;
- Галузеві партнерські заходи [18].

Онлайн платформою є Західноукраїнський архітектурний портал – інтернет-простір для професійного спілкування та обміну інформацією серед архітекторів, дизайнерів, будівельників, замовників і партнерів, які ідентифікують себе зі Львовом та етнокультурними регіонами Західної України: Галичиною, Волинню, Буковиною чи Закарпаттям. Основне завдання порталу – поширення достовірної інформації про ексклюзивні будівлі та неперевершені архітектурні проєкти, що були спроектовані та побудовані західноукраїнськими архітекторами, а також Львівськими митцями зокрема. Це важливий інформаційний ресурс, як для потенційних замовників, так і для забудовників та інвесторів, а також для постачальників будівельних і оздоблювальних матеріалів [19].

#### **Блок 4. Взаємовідносини з клієнтами**

Взаємодіяти з клієнтами будемо через:

- персональну підтримку, супровід клієнта;
- корпоративну символіку-подарунки для клієнтів;
- власний сайт, сторінки в соц.мережах (тематичний блог/контент);
- організовані івенти для партнерів;
- участь на ярмарках/форумах.

У нас, в ХОМСТІЛ ГРУП, 80% продажу – це одноразові клієнти. Тому, в основному, це буде залучення для разового продажу. 20% продажу становлять дилери. Тому, великий акцент потрібно робити і на розширенні дилерської мережі.

### **Блок 5. Потоки надходження доходів**

Потоки надходження доходів (їх частки зображено на рис.3.1):

- дохід від основної діяльності (продажу сендвіч-панелей);
- дохід від послуг з монтажу;
- дохід від продажу супутніх матеріалів (кріплення);
- дохід від партнерства з будівельними компаніями та виробниками

металоконструкцій.

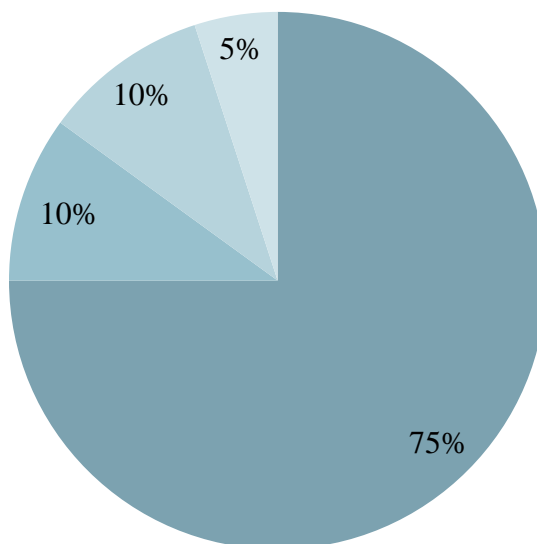


Рис. 3.1. Частки потоків у загальній структурі доходів

В майбутньому, розглядаємо варіант доходу від надання інформаційно-консультаційних послуг з монтажу.

### **Блок 6. Ключові ресурси**

Ключові ресурси, необхідні для реалізації проекту:

- фінанси (інвестиції, власний капітал, банківські кредити);
- обладнання;
- персонал. На нашу думку, персонал – це основна цінність

компанії. Ми робимо акцент на експертності наших працівників, що в

свою чергу, тягне за собою великі витрати на персонал. Ми обираємо найкращих, що забезпечить якість на кожному етапі нашої діяльності.

### **Блок 7. Ключові види діяльності**

Основним видом діяльності буде виробництво сендвіч-панелей.

Технологія виготовлення сендвіч-панелей наступна:

- 1) Нарізка, у відповідності із заданими параметрами, листів утеплювача і основного матеріалу;
- 2) Формування на аркушах утеплювача і зовнішніх плитах прихованих замків;
- 3) «Збірка» майбутньої панелі – нанесення клею на внутрішню сторону плити, укладка на неї утеплювача, нанесення клею на утеплювач, укладання на нього другої плити;
- 4) Пресування плити.

Доставка панелей буде включена у вартість продукту. Транспортні засоби, якими здійснюватиметься доставка будуть орендованими.

На базі партнерських відносин з проектними організаціями ми будемо надавати послуги з проектування.

Монтажем будуть займатись власні монтажні бригади та сертифіковані нами дилери.

Якщо розглядати ключові види діяльності для реалізації проекту, то їх можна виділити в наступні етапи:

- 1) розробка маркетингової та HR стратегій;
- 2) вибір виробничого приміщення, обладнання, постачальників;
- 3) розрахунок вартості проекту;
- 4) залучення інвестицій, взяття банківського кредиту;
- 5) покупка обладнання;
- 6) найм кваліфікованих працівників;
- 7) розробка корпоративного сайту та трекера;
- 8) налагодження партнерської бази;

9) реєстрація на галузевих ярмарках та форумах.

## **Блок 8. Ключові партнери [20]**

### **1. Власники та приватні інвестори:**

- для них важливими є прибуток від бізнесу, своєчасна виплата дивідендів, зростання вартості компанії;
- можуть допомогти інвестиціями, консультуванням;
- можуть заважати/блокувати припиненням фінансування, бажанням збільшення віддачі від інвестицій, управлінськими рішеннями;
- залучення стейкхолдера відбуватиметься шляхом інформування про прогрес в діяльності за певний період часу, шляхом інформування про бізнес-стратегії компанії. Основним джерелом комунікації будуть фінансові та нефінансові звіти. Формами діалогу можуть бути офлайн та онлайн зустрічі, конференції.

### **2. Співробітники:**

- для них важливими є гідна зарплата, сприятливі умови праці, професійний розвиток, кар'єрний ріст, ріст та розвиток компанії, дотримання компанією трудового законодавства, інклюзії, гендерної рівності;
- своєю роботою забезпечують виконання компанією планів та завдань, сприяють її розвитку, формують позитивний внутрішній бренд роботодавця;
- можуть заважати/блокувати: непрофесійністю, яка може призвести до фінансових втрат, формування негативного іміджу компанії в очах клієнтів/партнерів; формуванням негативного внутрішнього бренду роботодавця;
- стратегія залучення стейкхолдера: гнучкий графік роботи, належні умови праці, медичне страхування; надання можливостей для навчання, для внутрішніх переміщень; надання інформації про компанію в сфері сталого розвитку, цілей та діяльності компанії. Формами діалогу будуть анкети опитування, внутрішня CRM-система, корпоративні заходи і події.

### 3. Дилери:

- для них важливими є якість продукту, стабільні, надійні та вигідні партнерські відносини;
- можуть допомогти розвитком мережі поставок, формуванням позитивного іміджу компанії.
- можуть заважати/блокувати формуванням негативного іміджу компанії;
- стратегія залучення стейкхолдера: взаємовигідні умови партнерства, консультування, партнерство в ініціативах сталого розвитку. Форми діалогу – онлайн та офлайн зустрічі, організовані компанією івенти, ініціативи.

### 4. Споживачі:

- для них важливими є якість послуг та продукту, гарний сервіс, можливість комплексного рішення, співвідношення ціна-якість, для деяких – сталість компанії;
- є джерелом дохідності і прибутковості; можуть допомогти зворотнім зв'язком, відгуками, формуванням позитивного іміджу компанії;
- можуть заважати/блокувати формуванням негативного іміджу компанії;
- стратегія залучення стейкхолдера: розробка продукту, що відповідає потребам споживача; розповсюдження інформації про продукт, його характеристики; експертні опитування ключових аудиторій, клієнтів; формування бренду, який несе ще й соціально-екологічну цінність.

### 5. Партнери (проектні та будівельні організації, виробники металоконструкцій):

- для них важливими є надійні, довготривалі та взаємовигідні партнерські відносини;
- можуть допомогти залученням потенційних клієнтів, формуванням позитивного іміджу компанії; долучитись до ініціатив ЦСР; проектні організації роблять можливим надання нами комплексного рішення клієнту;

- можуть заважати/блокувати непрофесійністю, вимогою зміни партнерських умов (не в нашу користь), недобросовісністю, що призводить до погіршення іміджу компанії;
- стратегія залучення стейкхолдера: взаємовигідні партнерські умови, офлайн та онлайн зустрічі, івенти для партнерів, участь в конференціях і форумах.

#### 6. Постачальники:

- для них важливими є збільшення обсягу замовлень, вчасна оплата, вигідні умови співпраці;
- вони забезпечують компанію необхідними для діяльності ресурсами, можуть долучитись до наших ініціатив сталого розвитку;
- можуть заважати/блокувати неякісними ресурсами, затримками поставок, що призводить до фінансових втрат, погіршення репутації;
- стратегія залучення стейкхолдера: офлайн та онлайн зустрічі.

#### 7. Кредитори:

- для них важливими є ліквідність та платоспроможність компанії, здатність генерувати грошовий потік;
- надають коротко- та довгострокові позички для підтримки та розвитку бізнесу;
- можуть заважати/блокувати великими відсотковими ставками, умовами кредитування;
- джерелом комунікації буде бізнес-план, достовірні фінансові звіти; формою діалогу – презентації, офлайн зустрічі.

#### 8. Держава:

- для неї важливими є: дотримання компанією чинного законодавства, вчасна сплата податків, створення робочих місць, сприяння економічному розвитку, інтеграція цілей сталого розвитку;
- може допомогти створенням сприятливих умов для ведення бізнесу, підтримкою бізнесу;

- може заважати/блокувати економічною політикою, високими податковими ставками;
- стратегія залучення стейкхолдера: надання звітності відповідним органам.

9. Групи тиску (впливові екологічні організації та інші громадські організації, громади):

- для них важливими є скорочення негативного впливу на довкілля, підтримка місцевої громадської діяльності, через реалізацію проектів розвитку громади, надання благодійної допомоги, ведення відповідального бізнесу;
- може сприяти формуванню позитивного іміджу компанії;
- може заважати/блокувати мітингами, формуванням негативного іміджу компанії;
- стратегія залучення стейкхолдера: інтеграція цілей сталого розвитку, волонтерські ініціативи, благодійні програми.

10. Групи впливу (ЗМІ):

- для них важливими є: нова інформація (про проекти, програми, інновації в діяльності компанії), прозорість в отриманні інформації;
- може допомогти в поширенні позитивної інформації про компанію та ініціативи сталого розвитку, в формуванні позитивного іміджу компанії;
- може заважати/блокувати поширенням негативної інформації про компанію;
- стратегія залучення стейкхолдера: тісний контакт з усіма представниками ЗМІ – державними, місцевими, регіональними; висвітлення інформації про ініціативи та діяльність компанії, оприлюднення нефінансових звітів.

11. ПРООН (агентство ООН):

- для нього важливим є інтеграція Цілей Сталого Розвитку, партнерство задля їх досягнення;
- може підтримувати та поширювати інформацію про наші ініціативи;

- стратегія залучення стейкхолдера: розробка власних ініціатив сталого розвитку, підтримка вже існуючих та участь у них; оприлюднення звітів про сталість.

Карта стейкхолдерів зображена на рис.3.2.

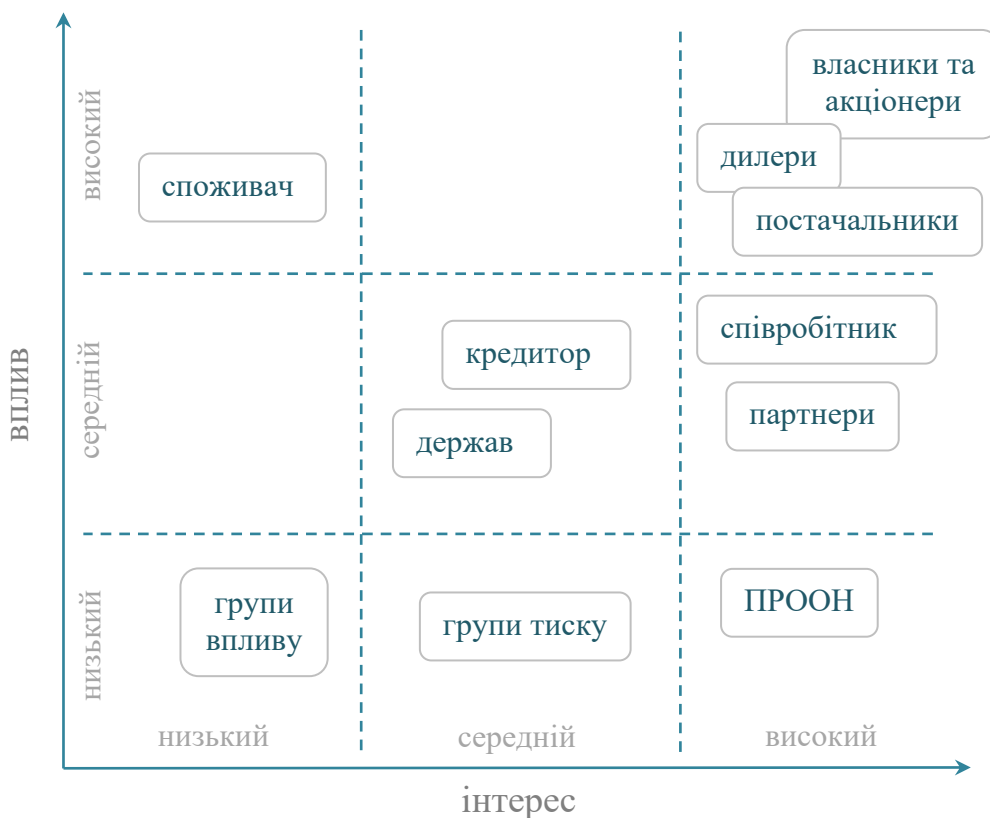


Рис.3.2. Карта стейкхолдерів

### Блок 9. Структура витрат

- витрати на оренду приміщення;
- комунальні послуги;
- амортизація виробничого обладнання;
- оренда транспортних засобів;
- закупівля сировини та матеріалів;
- адміністративні витрати;
- витрати на персонал;
- витрати на маркетинг та просування;



- витрати на реалізацію ініціатив сталого розвитку;
- податки;
- банківські відсотки за кредитами;
- виплата дивідендів.

### **3.3. Інтеграція Цілей Сталого Розвитку**

Як ми вже згадували у пункті 3.1. *Місія, візія та цінності*, однією з наших корпоративних цінностей буде прихильність до Цілей Сталого Розвитку.

Цілі Сталого Розвитку (ЦСР) – це загальний заклик до дій, спрямованих на те, щоб покінчити з бідністю, захистити планету і забезпечити мир і процвітання для всіх людей у світі. Оскільки бізнес є основним транслятором змін та інновацій, в тому числі й соціальних та екологічних, він робить великий внесок у досягнення глобальних цілей [21].

Ми зобов'язані вести свій бізнес відповідально, з турботою про навколишнє середовище та орієнтацією на інклюзію та гендерну рівність.

Якщо у бізнесу є амбіції масштабуватись, вийшовши на глобальний рівень та стати частиною глобальних ланцюгів творення вартості, йому рано чи пізно доведеться зануритися у сталий розвиток. Чим раніше бізнес налаштується, тим простіше йому буде наздогнати цей процес на глобальному рівні і керувати власним розвитком у сталому напрямку [22].

В нашому ланцюзі формування вартості, тобто на шляху від видобутку сировини до утилізації доходів, значний екологічний слід ми залишаємо на етапах логістики (транспортування сировини від постачальників до нас → транспортування нашого товару до споживача → транспортування від споживача на утилізацію). Цим слідом є опосередковані викиди CO<sub>2</sub>. І це лише частинка в нашій діяльності, яка призводить до вуглецевих викидів.

Минулого року, коли світ закрили на локдаун, забруднення повітря різко почало падати. Пандемія скасувала практично всі рейси, зменшила рух на дорогах та зупинила частину виробництв. Ця ситуація показала, що зі зміною нашої поведінки, ми можемо зупинити зростаючу тенденцію до глобального забруднення повітря [23].

Тому, нашою пріоритетною ціллю сталого розвитку є отримання статусу вуглецево нейтральної компанії до 2030 року (Ціль 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату»). Це означає, що ми маємо знайти шляхи поглинання CO<sub>2</sub> в такій кількості, в якій ми його виділяємо своєю діяльністю. Свідченням того, що це можливо є Google, який цілком усунув свій вуглецевий слід за 22 роки діяльності.

На даний час ми не маємо технології, інновації або рішення, які б дозволяли нам поглинати CO<sub>2</sub> (однією висадкою дерев тут не обійтись), але в нас є ціль, яку ми хочемо досягти. Як писав Джим Коллінз, новаторське використання нових технологій – це всього лише ще один спосіб, за допомогою якого компанії залишаються вірними своїм цілям [24].

Тому, ми вирішили у собівартість реалізації сендвіч-панелей включити витрати на ініціативи сталого розвитку. Таким чином, з кожного квадратного метра нашої продукції 0,2\$ буде спрямовуватись на досягнення вуглецевої нейтральності. При плановому об'ємі виробництва в 400 тис.м<sup>2</sup> на рік це буде 80000\$.

Частину коштів ми будемо виділяти на висадку лісу, адже, все-таки, це природний накопичувач вуглецю. Дерево коли виростає, щорічно може поглинати 20,77-31,5 кг CO<sub>2</sub> [25].

Оскільки ми працюватимемо в B2B, прихильність до сталого розвитку буде проявлятися і у наданні нами знижки клієнтам, які інтегрують ЦСР у своїх компаніях (за умови наявності нефінансового звіту). Вартість знижки буде покриватись статтею витрат на реалізацію ініціатив сталого розвитку.

Отже, нашу статтю витрат «на реалізацію ініціатив ЦСР» будуть складати:

- витрати на висадку дерев;
- витрати на поглинання CO<sub>2</sub> (альтернативне висадці дерев) та витрати на заходи скорочення викидів CO<sub>2</sub>;
- витрати на покриття наданих знижок компаніям, які інтегрують ЦСР у своїх компаніях.

При виборі партнерів для співпраці, ми надаватимемо перевагу компаніям, які інтегрують принципи сталого розвитку.

Також ми будемо:

- створювати умови для навчання та розвитку нашого персоналу (Ціль 4 «Якісна освіта», Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання»);
- забезпечувати медичне страхування працівників (Ціль 3 «Міцне здоров'я і благополуччя»);
- орієнтуватись на інклюзивність та гендерну рівність (Ціль 5 «Гендерна рівність», Ціль 10 «Скорочення нерівності»);
- сортувати сміття; шукати можливості для ефективного використання наших відходів (кругової економіки); впроваджувати методологію ощадливого виробництва (Ціль 12 «Відповідальне споживання та виробництво»).

Таким чином, споживач не просто купує у нас продукт, а приєднується до глобального руху досягнення Цілей сталого розвитку.

### **3.4. Аналіз середовища (Модель «5 сил Портера», SWOT-аналіз)**

Модель «5 сил Портера» була розроблена Майклом Портером у Гарвардській бізнес-школі в 1979 році. Це модель, яка характеризує стан конкуренції в конкретній галузі [3].

За Портером, стан конкуренції залежить від п'яти рушійних конкурентних сил:

- виходу на ринок нових конкурентів;
- загрози з боку товарів-замінників;

- ринкової сили покупців;
- ринкової сили постачальників;
- суперництва серед наявних конкурентів [26].

1. Рівень ризику виходу на ринок нових конкурентів є не дуже високим. Основними бар'єрами є:

- досить високі стартові витрати (через вартість обладнання);
- складність в завоюванні своєї частки на ринку. Як ми вже згадували, через низьку купівельну спроможність населення, 67% ринку складають панелі «середнього класу», а в цьому сегменті вже є 3 великі виробники, частка яких в сумі становить 52%. Щоб конкурувати з ними, потрібно запропонувати споживачу щось зовсім нове за невисоку ціну. У сегменті товару високої якості основні гравці – імпортери, в конкуренції з якими потрібно робити високу ставку на якість товару та додаткову цінність (що ми і обрали). Ризик тут є в тому, що частка ринку товару високої якості складає лише 33%. У будь-якому випадку, цей бар'єр можна усунути за допомогою освоєння нової продукції або технологічної інновації/ідеї.

Галузь зростає за рахунок вже існуючих компаній і невеликій кількості нових.

2. Рівень загрози з боку товарів-замінників низький.

Що стосується стінових сендвіч-панелей, які складають 70% ринку панелей, то:

- якщо брати до уваги сайдинг, дерев'яні плити, пластикові панелі, облицювальний камінь – то це виключно оздоблювальні та облицювальні матеріали;
- якщо порівнювати сендвіч-панелі з будівництвом з дерева, пінобетону/газобетону, цегли або інших будівельних матеріалів, то потрібно відштовхуватись від призначення об'єкту. В багатьох випадках панелі мають ряд переваг.

Отже, прямих товарів-замінників стінових сендвіч-панелей на даний час немає.

Що ж стосується покрівельних сендвіч-панелей (які становлять 30% ринку), то тут присутні товари-субститути. В промислових об'єктах як покрівельний матеріал можна ще використовувати профнастил з оцинкованої сталі з полімерним покриттям. У цьому випадку, можемо налагодити партнерські відносини з компаніями, які реалізують такий продукт.

3. Рівень ринкової сили покупців є високим, оскільки у них є альтернатива вибору. На ринку представлені як місцеві, так і закордонні виробники сендвіч-панелей, тому йде активна боротьба за клієнта. Якщо товар не має диференціації, клієнт обере той, який дешевший.

Потрібно максимально детально вивчати свого споживача, його вподобання.

4. Ринкова сила постачальників не дуже висока, оскільки у світі існує багато виробників сталі та виробників компонентів для наповнювачів. Як виняток – 2021 рік, у всьому світі прослідковується значний брак сировини і, відповідно, сила постачальників є дуже високою.
5. Суперництво серед наявних конкурентів присутнє. Як ми вже згадували у пункті 2.5 *Аналіз основних потенційних конкурентів*, основними гравцями ринку є USP, Термобуд, ТПК, КІНГСПАН-Україна та Ром-Укр Трейд Сервіс. USP, Термобуд та ТПК – це ті три українські виробники, частка яких сумарно становить половину загального ринку сендвіч-панелей. Вони складають сегмент «середній клас». Їхніми перевагами є невисокі ціни та тривалий досвід на ринку. Всі компанії надають приблизно однакові продукти та послуги.

Особливостями імпорту є висока якість. Найбільшим гравцем тут є КІНГСПАН-Україна. В них є цікаві технологічні ідеї та це єдина компанія, з представлених на ринку сендвіч-панелей, яка інтегрувала ЦСР.

Оцінимо рівень внутрішньогалузевої конкуренції за декількома параметрами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
	✓		
Темп зростання ринку	Стагнація або зменшення об'єму ринку	Сповільнене зростання	Високий
			✓
Рівень диференціації	Компанії продають стандартизований товар	Товар стандартизований за ключовими ознаками, але відрізняється додатковими перевагами	Продукт компаній значно відрізняється між собою
		✓	
Обмеження в підвищенні ціни	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Існує можливість підняття цін лише в межах покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття витрат та підвищення доходу
		✓	
<b>Підсумковий бал</b>	<b>8</b>		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Згідно оцінки, рівень внутрішньогалузевої конкуренції є середнім. Це свідчить про те, що ринок практично сформований, при цьому перспективний. Потрібно регулярно моніторити що пропонують конкуренти та розвивати власну унікальність та цінність товару.

Таким чином, нашими сильними сторонами є малий ризик виходу на ринок нових гравців, низький рівень загрози з боку товарів-замінників, середній рівень суперництва серед наявних конкурентів та досить низька ринкова сила постачальників. Слабкою – висока ринкова влада покупців.

За допомогою SWOT-аналізу розглянемо наші сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (табл.3.2).

Таблиця 3.2

## SWOT-аналіз

П О З И Т И В Н І Ф А К Т О Р И  Н Е Г А Т И В Н І Ф А К Т О Р И	<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>МОЖЛИВОСТІ</b>
	1) перші, серед українських виробників, хто інтегрує ЦСП 2) перші, хто дає гарантію на монтаж 3) перший національний виробник сендвіч-панелей стабільно високої якості 4) перші, хто пропонує трекер 5) надаємо комплексне рішення для клієнта 6) найсучасніше обладнання (лінія 2021/22 р.) 7) цінова перевага над імпортними товарами 8) наявна база клієнтів (KhomSteel)	1) зростання попиту на сендвіч-панелі 2) пріоритетність вітчизняних виробників в очах населення 3) залучення інвесторів 4) партнерство з будівельними та проектними організаціями, виробниками металоконструкцій 5) відкриття філій та розвиток дилерської мережі 6) реалізація соціально-екологічних ініціатив, спільно зі стейкхолдерами 7) прихильність з боку інвесторів та покупців через інтеграцію ЦСП
	<b>СЛАБКОСТІ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
	1) великі початкові вкладення 2) висока собівартість товару, порівняно з українськими виробниками 3) великі витрати на персонал 4) можемо стикнутись з проблемою оборотності капіталу 5) можлива відмова в наданні оренди приміщення, або підвищення вартості оренди	1) дефіцит сировини від постачальників 2) низька купівельна спроможність населення 3) брак кваліфікованого персоналу 4) політична нестабільність та військові дії на Сході України 5) нестабільна ситуація у світі через пандемію 6) недосконалість законодавства

внутрішнє середовище

зовнішнє середовище

### 3.5. HR-стратегія

Оскільки в ХОМСТІЛ ГРУП ми займаємось не тільки сендвіч-панелями, а ще й сталлю в рулонах, ми вирішили відокремити виробництво сендвіч-панелей, створивши нову компанію.

Згідно життєвого циклу організації за Адізесом, ми знаходимось на етапі «залицяння». Організація зараз існує лише як ідея [27]. На цьому етапі важливо зібрати команду, яка буде розділяти наші цінності і буде відданою нашій ідеї.

Для того, щоб сформуванати HR-стратегію, потрібно згадати наші місію, візію, цінності та цілі.

Місія: змінити уявлення споживача і ринку про поняття «українська якість».

Візія: зайняти лідируючі позиції в сегменті сендвіч-панелей високої якості.

Наші цінності:

- ✓ дотримання високих стандартів у всіх проявах діяльності компанії;
- ✓ особиста відповідальність;
- ✓ відкритість до партнерства;
- ✓ прихильність до сталого розвитку.

Цілі компанії:

- розвинути попит на наш продукт: досягнути позначки продажів в 33000 м<sup>2</sup>/місяць в перший рік діяльності;
- додатково підвищити дохідність на 5-10% за рахунок розширення асортименту супутніх матеріалів;
- залучити новий топовий персонал та спеціалістів (22 людей).

На даному етапі нам потрібні працівники, які володіють такими компетенціями ми як: готовність ризикувати і брати на себе відповідальність, гнучкість, ініціативність, наполегливість. Нематеріальною мотивацією для них буде участь в розробці стратегічних планів, успішна реалізація поставлених цілей, зростання в компанії.



Що стосується відділу продажу, то ми будемо залучати «дорогих» співробітників. У нас вже є 3 менеджери з продажу в ХОМСТІЛ ГРУП. Проте, оскільки ми виходимо на ринок з новим продуктом, нам потрібні ще менеджери, які знатимуть як знайти нового клієнта і продати йому невідомий раніше бренд на цьому ринку.

Система навчання буде побудована відповідно до компетенцій працівників, які потрібно розвивати.

Наші HR-задачі:

- 1) визначити потребу в персоналі (перелік посад);
- 2) розробити карту компетенцій;
- 3) сформувавши портрет кандидата під кожну посаду;
- 4) встановлення КРІ для кожної посади, виходячи з цілей;
- 5) описати бізнес-процес взаємодії між підрозділами;
- 6) створити систему матеріальної і нематеріальної мотивації;
- 7) розробити ціннісна пропозиція роботодавця (EVP).

На даному етапі, наша HR-стратегія буде орієнтовним, а не деталізованим планом. Вже на основі досвіду, ми сформуємо наші довгострокові цілі і стратегії.

## РОЗДІЛ 4. ФІНАНСОВА ЧАСТИНА ПРОЕКТУ

### 4.1. Вартість проекту

Дослідивши ринок наявних конкурентів, болі і потреби свого споживача, важливим етапом, для мене, як потенційного інвестора, є розуміння вартості проекту, термінів його окупності та прогноз можливих результатів діяльності.

Для того, щоб прийняти такий крок, необхідно зрозуміти, чи наше рішення враховує вартість грошей в часі, чи цим рішенням ми створюємо додаткову вартість для компанії.

Надихнувшись прикладами світових компаній, які не маючи власних потужностей створюють компанії з мільярдними оборотами, виникла ідея не вкладати кошти в пасиви (виробниче приміщення), вартість якого складе не менше 1,5 млн. дол., а взяти його в оренду. В процесі такого пошуку, ми навіть отримали пропозицію збудувати готове приміщення під наші потреби.

Таким чином, у вартості проекту будуть дві основні складові – це лінія з додатковим обладнанням для виробництва сендвіч-панелей та оборотний капітал, які складатимуть наступну суму:

- лінія і додаткове обладнання – 2.2 млн. дол.
- сировина на складі – 1.7 млн.дол. (*примітка 1*)
- готова продукція на складі – 600 тис.дол. (*примітка 2*)
- витрати на навчання і просування – 100 тис.дол.

*Примітка 1.* Вартість сировини розраховується від плану виробництва в 33-35 тис. м<sup>2</sup> з двохмісячним запасом сировини, при виробничій собівартості 1 м<sup>2</sup> – 24 дол., що складе вищевказану суму 1.7 млн. дол.

*Примітка 2.* Вартість готової продукції на складі розраховується також з планового виробництва за мінусом 30% авансу від клієнтів.

При такій схемі роботи, ми можемо повноцінно запуснути даний бізнес з інвестиціями в 4,6 млн. дол. Проте, можливий менш оптимістичний сценарій. У світі, на сьогоднішній день, відбувається різкий ріст вартості різних видів

сировини, і враховуючи такі тенденції, потреба в оборотному капіталі може зрости на 30%. Тоді, буде необхідно додатково залучати 600-700 тис. дол.

#### **4.2. Точка беззбитковості, термін окупності інвестицій та інші фінансові показники**

Обсяг робочого капіталу, який потребує організація на початку свого існування завжди є більшим, ніж запланований. Тому, за основу будемо брати песимістичний прогноз.

Ще тут важливим моментом є те, що чим більше нова компанія продає, тим більше робочого капіталу їй потрібно для фінансування дебіторської заборгованості та запасів. Компанія, продажі якої щорічно зростають на 35% чи більше, матиме труднощі із фінансуванням свого зростання із внутрішніх джерел [27].

Для початку, розрахуємо плановий дохід від реалізації (без ПДВ). За основу візьмемо план виробництва в 400 тис. м<sup>2</sup>. Саме таку кількість ми плануємо виготовити в перший рік виробництва, з огляду запитів та враховуючи базу наших наявних і потенційних клієнтів. За ціну продажу використаємо найнижчу ціну входу від закордонних постачальників. Дані про виробничу собівартість я отримав від наших іноземних партнерів, які є виробниками сендвіч панелей (табл.4.1).

Маючи дохідну і розхідну частину розрахунків вирахуємо потенційний прибуток компанії. Проте для мене, як управлінця і інвестора, важливе значення будуть мати показники NPV і IRR.

NPV – це чиста приведена грошова вартість, тобто різниця між ринковою ціною проекту та його витратами. Позитивне NPV означає що проект створює додаткову вартість для компанії і таким чином збільшує добробут власників.

IRR – внутрішня ставка дохідності, при якій  $NPV = 0$ . Якщо IRR є більшим, ніж бажана ставка дохідності, то ми приймаємо проект.

Якщо є конфлікт між NPV та іншим інструментом рішення – ми завжди використовуємо NPV.

Таблиця 4.1

## Фінансова сторона проекту

Рік	1	2	3	4	5
Об'єм продаж – 400000 м <sup>2</sup> /рік	400 000	480 000	576 000	662 400	761 760
Ціна – 27,5 USD/ м <sup>2</sup>					
<b>Дохід від реалізації (без ПДВ), USD</b>	<b>11 000 000</b>	<b>13 200 000</b>	<b>15 840 000</b>	<b>18 216 000</b>	<b>20 948 400</b>
Оренда вироб. приміщення	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Матеріали 23,2 USD/ м <sup>2</sup>	9 280 000	11 136 000	13 363 200	15 367 680	17 672 832
З/П 0,25 USD/ м <sup>2</sup>	100 000	120 000	144 000	165 600	190 440
Інше 0,35 USD/ м <sup>2</sup>	140 000	168 000	201 600	231 840	266 616
<b>Виробнича собівартість</b>	<b>9 760 000</b>	<b>11 664 000</b>	<b>13 948 800</b>	<b>16 005 120</b>	<b>18 369 888</b>
Адмін витрати	60 000	60 000	60 000	75 000	75 000
Амортизація	340 000	340 000	340 000	340 000	340 000
Збут, постійні	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
маркетинг 1,5% від продаж	165 000	198 000	237 600	273 240	314 226
<b>Операційні витрати</b>	<b>685 000</b>	<b>718 000</b>	<b>757 600</b>	<b>808 240</b>	<b>849 226</b>
<b>Чистий дохід (ЕБТ)</b>	<b>555 000</b>	<b>818 000</b>	<b>1 133 600</b>	<b>1 402 640</b>	<b>1 729 286</b>
Податки (18% від ЕБТ)	<u>99 900</u>	<u>147 240</u>	<u>204 048</u>	<u>252 475</u>	<u>311 271</u>
<b>Чистий прибуток (NOPAT)</b>	<b><u>455 100</u></b>	<b><u>670 760</u></b>	<b><u>929 552</u></b>	<b><u>1 150 165</u></b>	<b><u>1 418 015</u></b>
назад амортизація, 5 років	340 000	340 000	340 000	340 000	340 000
<b>CAPEX</b>	<b>795 100</b>	<b>1 010 760</b>	<b>1 269 552</b>	<b>1 490 165</b>	<b>1 758 015</b>
WCR					500 000
					2 400 000
<b>Projected cash flow</b>	<b>-4 600 000</b>	<b>803 300</b>	<b>1 018 960</b>	<b>1 277 752</b>	<b>1 510 665</b>
<b>4 658 015</b>					
NPV	<b>736 524</b>				
IRR	20.66%				
ROI	101%				
<b>WACC</b>					
Cost of debt	7%				
Cost of Equity	20%				
Tax rate	18%				
<b>WACC</b>	<b>15.72%</b>				
<b>Financing</b>					
Debt				30%	
Equity				70%	

*Продовження табл.4.1. Фінансова сторона проекту*

<b><u>Точка беззбитковості, м<sup>2</sup></u></b>	<b>141892</b>
<b>Постійні витрати, USD</b>	<b>525000</b>
Оренда виробничого приміщення	240000
Адмін витрати	50000
Збут, маркетинг	120000
% по кредиту (7% від 1,5 млн)	105000

## РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

### 5.1. Песимістичний сценарій розвитку подій

2020 рік обернув світ на 180 градусів. Пандемія стала не просто кризою, а новою реальністю, до якої ніхто не був готовим і в якій нічого не можна було спрогнозувати. Ця ситуація показала, що основне – бути гнучким та вміти швидко приймати рішення щодо зміни стратегії.

В ході реалізації проекту ми можемо зіткнутись з наступними викликами:

1. Відсутністю попиту. Причиною цього може бути несприйняття нас в перші роки діяльності, як якісного виробника. Це понесе за собою додаткові маркетингові затрати. На жаль, ми не можемо провести бета-тестування нашого продукту на ринку, оскільки невід’ємною частиною його створення є обладнання, вартість якого становить близько 40% вартості всього проекту. Тому, важливо підібрати відмінних менеджерів з продажу, які зможуть донести цінність нашого товару до клієнта.

2. Труднощами в перший рік роботи з якістю продукції, при тестуванні нових постачальників сировини та не до кінця налагоджених процесів виробництва.

3. Браком кваліфікованого персоналу. У цьому випадку потрібно буде перейти від стратегії залучення кращих працівників до стратегії вирощування кращих, зробивши навчання персоналу основою HR-стратегії.

4. Зниження ціни зі сторони іноземних виробників. Це однозначно вплине на нашу маржинальність, але за рахунок надання ширшого спектру послуг та швидкості виконання замовлень, ми збережемо свою конкурентну перевагу над імпортом.

5. Є ризик того, що підтримуючи сталий розвиток, ми можемо зазнати конкуренції з боку тих компанії, які не дотримуються норм сталості, оскільки такий продукт буде дешевшим [22]. В теперішніх умовах такої загрози немає, оскільки в нашому сегменті ми конкуруємо з імпортом, де ціни будуть такими

ж як у нас, або трохи вищими. Така ситуація може виникнути у випадку виходу на ринок нових гравців.

## **5.2. Оптимістичний сценарій. Перспективи подальшого розвитку та масштабування проекту**

У випадку оптимістичного сценарію розвитку подій, тобто при досягненні нами прогнозованих або вищих, ніж прогнозовані, обсягів продажу, ми розглянемо можливість відкриття аналогічного виробництва у іншому регіоні України.

Активно займемось можливістю виходу на зовнішній ринок. Стабільний експорт нашої продукції не лише збільшить доходи компанії, а й підсилить репутацію якісного виробника на внутрішньому ринку. До цього можна залучити такого стейкхолдера, як Офіс з розвитку підприємництва та експорту. Це державна установа, яка діє з метою підтримки та просування експорту товарів, робіт та послуг українських виробників [28].

Ще однією формою кооперації з державою в рамках виконання спільних проектів є публічно-приватне партнерство (ППП). Суть такого партнерства полягає в об'єднанні ресурсів та розподілі ризиків. Бізнес за свої або залучені кошти будує новий або реконструює вже наявний інфраструктурний об'єкт, який залишається у державній (комунальній) власності, тобто держава залишає за собою контроль за надійністю та якістю послуг, що надаються з його використанням. Таким чином, бізнес бере на себе всі комерційні та переважну частку фінансових ризиків, що можуть виникнути протягом реалізації проекту, а держава відповідає за політичні ризики, ризики правового регулювання та, у певній частині, за платоспроможний попит на послуги, що надаються в рамках договору PPP [22].

Оскільки стан інфраструктури та потенціал країни щодо досягнення ЦСР тісно пов'язані між собою, таке партнерство виділили у Ціль 17 «Партнерство заради сталого розвитку».

Для нас це ще один метод взаємодії, який несе суспільну користь.

Вкладені інвестиції держава відшкодовує частково або у повному розмірі, але вже після того, як інфраструктурний об'єкт побудований (або модернізований) та задовольняє потреби населення у важливих для нього послугах.

Варіантів для розвитку та масштабування, насправді, дуже багато. Це є ще однією перевагою для реалізації даного проекту.

### **5.3. Підсумки**

Отже, написання даного диплому дало автору змогу здійснити комплексний аналіз бізнес-ідеї. Було продумано та опрацьовано ключові елементи для запуску бізнесу.

Проаналізувавши фінансову частину, ми отримали досить втішні прогнози. До прикладу, точка беззбитковості становить 142 000 м<sup>2</sup>/рік., це той об'єм, який ми вже можемо реалізувати як імпортер сендвіч панелей. Як було згадано, плановий обсяг реалізації становить 400000 м<sup>2</sup>/рік. NPV є позитивними, а IRR, навіть, трішки більша від планової. Термін окупності інвестицій становить 5 років.

В ході написання диплому, ми також змінили свій погляд на партнерство і зрозуміли, що воно має стати основою нашої діяльності. Спільні дії відкривають перед нами набагато більше можливостей та дають кращий результат. Тим більше, ми в своїй УТП пропонуємо комплексність послуг. Щоб максимально її забезпечити, потрібно налагоджувати партнерські відносини з усіма компаніями, які можуть бути релевантними до будівництва об'єктів з сендвіч-панелей.

Цінним відкриттям стало і те, як вирішення проблем в одній сфері життя, має вплив також на інші сфери. Досліджуючи тему сталого розвитку, ми переконалися в тому, наскільки великий вплив має бізнес на трансформацію світу. Можна сказати, що бізнес є рушійною силою. Звичайно, не без підтримки споживачів. Адже, задля задоволення їхніх потреб і створюються бізнеси.



Соціальні виклики та екологічні проблеми – це, в першу чергу, стимулятори інновацій. Тому, їх потрібно сприймати як нові можливості та зони для росту.

Правильність наших думок, стосовно успішності даного проекту підтвердилась, що є гарним результатом цієї роботи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Всеукраїнський журнал про будівельний бізнес «Capital build» №1(195)/2021 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://kapstroy.kiev.ua/wp-content/uploads/2021/05/KS-1\\_2021-web.pdf](http://kapstroy.kiev.ua/wp-content/uploads/2021/05/KS-1_2021-web.pdf).
3. Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
4. Сендвіч панелі. Що це таке. Плюси і мінуси [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://o-remonte.com/uk/sendvich-paneli-shho-ce-take-plyusi/>.
5. Інформаційно-аналітичний центр «GMK Center» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://gmk.center/ua/>.
6. Аналіз ринку сендвіч-панелей в Україні. Консалтингова фірма «Pro-Consulting», 2021.
7. Державна митна служба України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://customs.gov.ua>.
8. USP [Електронний ресурс] / Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://usppanels.com>.
9. Термо-БУД [Електронний ресурс] / Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://termo-bud.com.ua>.
10. ТПК [Електронний ресурс] / Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://www.tpk.ua>.
11. Kingspan Україна [Електронний ресурс] / Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kingspan.com/ua/uk-ua>.
12. РОМ-УКР ТРЕЙД СЕРВІС [Електронний ресурс] / Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ruts.com.ua/ua/>.
13. Прушинські [Електронний ресурс] / Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pruszynski.com.ua>.

14. Систем Інвест 2015 [Електронний ресурс] / Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://si2015.com.ua/uk/>.
15. Траут Д. Диференціюйся або помри / Д. Траут, С. Рівкін., 2019 (2000). – 240 с.
16. Талеб Н.Н. Шкура у грі / Нассім Ніколас Талеб., 2019 (2017). – 304 с.
17. Остервальдер О. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного / О. Остервальдер, І. Піньє., 2017 (2010). – 288 с.
18. Український центр сталого будівництва [Електронний ресурс] / Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://uscc.ua>.
19. Західноукраїнський архітектурний портал [Електронний ресурс] / Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <http://zuap.org>.
20. Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям., 2011 – 475 с.
21. Програма розвитку ООН в Україні [Електронний ресурс] / Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home.html>.
22. Онлайн-курс. Як діяти далі: Бізнесу про сталий розвиток [Електронний ресурс] / Prometheus – Режим доступу до ресурсу: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+SDB101+2020\\_T2/course/](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+SDB101+2020_T2/course/).
23. Бізнес-журнал «Fast Company» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.fastcompany.com>
24. Коллінз Д. Від хорошого до величного / Джим Коллінз., 2017 (2001). – 368 с.
25. Калькулятор компенсації викидів CO<sub>2</sub> деревами [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.encon.be/en/calculation-co2-offsetting-trees>.
26. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер., 2020 (1980). – 424 с.

27. Адізес І.-К. Управління життєвим циклом корпорацій / Іцхак Калдерон Адізес., 2018 (2004). – 496 с.

28. Офісу з розвитку підприємництва та експорту [Електронний ресурс] / Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://epo.org.ua>.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Результати опитування клієнтів ХОМСТІЛ ГРУП

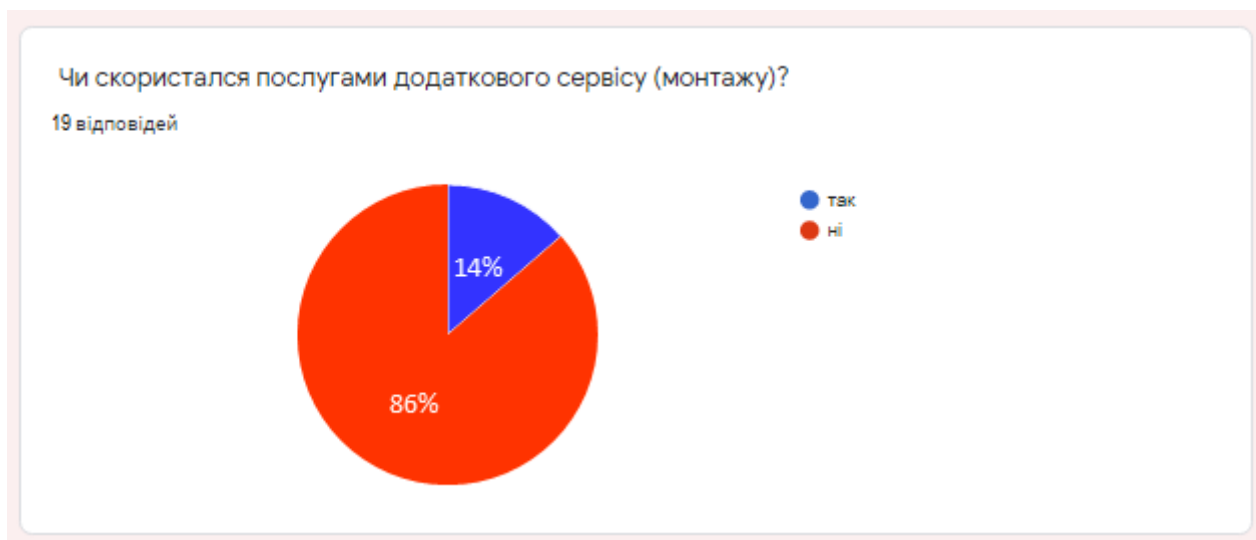


Рис.А.1 Питання №3



Рис.А.2 Питання №6

## Додаток Б

Перелік об'єктів, для будівництва яких використовують сендвіч-панелі

## 1) Торгово-розважальні об'єкти:

- торгово-розважальні комплекси
- продуктові супермаркети та криті ринки
- гіпермаркети будівельних матеріалів
- центри товарів для дому
- шоуруми при виробничих потужностях
- центри дозвілля
- криті траси для перегонів
- комплекси кіноконцертних залів
- виставкові центри
- автосалони
- сервісні центри

## 2) Складські будівлі:

- виробничі склади сировини, готових виробів та продукції
- транзитно-перевалочні при залізничних станціях, портах, аеропортах, терміналах
- митні склади
- логістичні центри
- приміщення сезонного зберігання
- гуртово-розподільні при торгових мережах
- комерційні загального користування для різних користувачів

## 3) Виробничі будівлі:

- швейні підприємства
- переробка шкіри
- лінії по збиранню електричного та промислового обладнання
- деревообробні мануфактури
- виробництво харчових продуктів
- металообробні цехи
- виробництво префабрикованих будинків та конструкцій
- автомобільна промисловість
- переробка втор сировини
- фармацевтика

## 4) Об'єкти сільського господарства:

- комплекси для вирощування ВРХ

- курятники
- складські та розвантажувальні споруди елеваторних комплексів
- біогазові комплекси
- комплекси вирощування свійських тварин
- парники
- виробничі комплекси переробки рослинної сировини: соняшник, цукровий буряк, кукурудза та ін.
- виготовлення напівфабрикатів
- лабораторії для досліджень, контролю якості сировини та продукції

5) Споруди холодильного призначення:

- сезонне зберігання фруктів та овочів
- холодильні камери швидкого заморожування продуктів харчування
- виробничі цехи із низькою температурою приміщень для обробки тваринної, рибної чи молочної продукції
- зберігання та виробництво медичних препаратів
- приміщення з особливо низькою температурою для металургії, гірничо-добувної промисловості
- виробництво та зберігання напівфабрикатів

6) Спортивні споруди:

- басейни
- універсальні спортзали
- зали ігрових видів спорту
- гімнастичні комплекси
- криті комплекси для важкої та легкої атлетики
- комплекси для фізичної реабілітації
- льодові арени
- тренувальні бази різних видів спорту
- комплекси для кінного спорту

7) Офісно-адміністративні та житлові будівлі:

- офісні приміщення при виробничих потужностях
- транспортабельні модулі для тимчасового житла чи офісу
- швидкокомтовані житлові комплекси в зоні стихійного лиха
- офіси, навчальні заклади та житло у важкодоступних місцях із складною логістикою чи погодніми умовами
- готелі при залізничних станціях, портах, аеропортах, пасажирських терміналах
- центри продажу нерухомості біля будівельного майданчику

- притулки для тварин
- соціальні центри