

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Бізнес Школа КРОК**

Лантух В'ячеслав Вікторович

**Кваліфікаційна робота
«Розробка стратегії диверсифікації бізнесу
на прикладі компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ»**

073 МЕНЕДЖМЕНТ

«Бізнес адміністрування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
Лантух В. В.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Демченко О. С., Executive MBA

Київ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ЛІФТОВА ГАЛУЗЬ. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ	9
1.1 Історія та сучасні тенденції ринку ліфтового обладнання	9
1.2. Огляд світових трендів в ліфтовій галузі	14
1.3. Ліфтова галузь як складова сфери інженерного обладнання будівель та споруд в будівельній індустрії.....	21
1.4. Сучасні виклики. Вплив війни на галузь	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІФТОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ВІЕС ЛІФТ»	27
2.1. Бізнес-модель компанії. Унікальна ціннісна пропозиція	27
2.2. Аналіз ключових фінансових показників, ресурсів та операційної ефективності бізнеса.....	41
2.3. Оцінка конкурентного середовища. Тенденції локального ринку під час тривалої кризи	51
2.4. Визначення стратегічних перспектив розвитку в умовах невизначеності	57
РОЗДІЛ 3. ВІДКРИТТЯ НОВОГО НАПРЯМКУ БІЗНЕСА.....	66
3.1. Дослідження впливу відкриття нового напрямку на існуючий бізнес.....	66
3.2. Виявлення стратегій входу в суміжну галузь та можливостей для зросту	71
3.3. Економічне обґрунтування диверсифікації бізнеса	87
3.4. Визначення ризиків стратегії диверсифікації	89
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

SUMMARY

Master's Thesis: Development of a business diversification strategy based on the example of VS LIFT LLC.

The master's thesis titled "Development of a business diversification strategy based on the example of VS LIFT LLC" consists of 105 pages, 13 tables, 22 figures and a bibliography with 56 references.

Keywords: diversification, stability, customers, strategy, market, business model, research, minimal viable product

The master's thesis is relevant in the context of the needs of enterprises for adaptation in the current crisis state of the economy during the military conflict. The author approached the topic with an understanding of modern trends and challenges.

The purpose of this qualification work is to study and analyze the possibility of increasing the stability of companies in the elevator industry through the strategic opening of a new line of business, clarifying the current state of the industry and identifying challenges. The object of research is the processes of existence and development of the elevator industry as a component of engineering equipment of buildings and structures. The subject of the study is the commercial activity of VS LIFT LLC and the processes associated with the launch of a new line of business.

In this work, the methods of increasing the stability of narrow-sector enterprises during powerful economic and political crises were investigated and analyzed. The diversification strategy was considered as the main method of company development. Based on the analysis of theoretical foundations and practical experience conducted within the framework of this thesis, it can be concluded that diversification is an important strategy for the development and strengthening of the positions of narrow-sector companies in the market, using the example of VS LIFT LLC. Developed strategic recommendations for business diversification will allow the company not only to minimize risks associated with changes in the economic environment and the market, but also to open new opportunities for growth and increased profitability.

The study showed that the application of diversification can be an effective means for entering new markets, expanding the range of products or services, and also for finding new customer segments. In particular, for VS LIFT LLC, the development of a diversification strategy may include investing in the opening of a new direction, expanding the line of products and services.

Thus, diversification of the business of VS LIFT LLC can become the key to achieving sustainable development of the company, increasing its competitiveness and ensuring long-term success in the market.

So, on the basis of our analysis, which covered the entire range of theoretical knowledge, scientific and methodological recommendations and practical aspects aimed at improving the warehouse logistics of the enterprise, we fulfilled the tasks set:

- It was found that the elevator industry faced a number of challenges that require companies to be flexible and innovative in their business approach

- The study showed that the development of new lines of business can significantly increase the stability of companies in the industry

- The study of the possibility of opening a new line of business showed a perspective for increasing profits and expanding the market share of VS LIFT LLC, which demonstrates the potential for scaling and growth

- The developed MVP model for the new direction made it possible to determine the main directions of development and assess their potential for attracting new customers and increasing revenues

- The key risks associated with the introduction of a new direction were identified, strategies for their minimization were identified and developed

The implementation of the proposed diversification strategy, namely the opening of a new direction in business using the minimum viable product model, is an active tool that is already receiving planned performance indicators. Thus, it can be noted that these methods can be used under appropriate conditions by other narrow-sector enterprises to increase stability, minimize risks from crises and to find additional points for development.

ВСТУП

Актуальність і практичне значення обраної теми. В сучасному економічному та політичному середовищі масштабного військового конфлікту вузькогалузеві підприємства стикаються з великою кількістю викликів. Глобальні кризи, зміни в попиті, турбулентність в суміжних галузях, зростання вартості ресурсів та порушення логістичних процесів – все це призводить до нестабільності та значних втрат для підприємств, які спеціалізуються на вузьких сферах діяльності, таких як постачання, монтаж та обслуговування ліфтів. Ця сфера з одного боку є важливою для критичної інфраструктури, а саме – для функціонування лікарень, виробництв, адміністративних будівель тощо. З іншого боку – залежна від будівництва, є складною як по технологіям, так і по потребі в кваліфікованих спеціалістах. Тому важливо дослідити особливості галузі, а також фактори, що можуть позитивно впливати на фінансову стійкість та розвиток бізнесу під час кризи, врахувати всі ризики, обмежені ресурси, зміни в політичному полі, врахувати соціальні фактори.

Сучасні виклики вимагають впровадження стратегій, що дозволяють в умовах обмежених ресурсів підвищити стабільність бізнесу вузькогалузевих підприємств ліфтової сфери, а саме стратегій, спрямованих на диверсифікацію та розширення компанії з метою адаптації до труднощів, пристосування до змін, підвищення стійкості. Це дозволить не лише адаптуватись до кризи підприємствам з обмеженим спектром інструментів, а й підвищити сталість та забезпечити розвиток компанії.

В той же час стабільність підприємств ліфтової галузі та аналіз антикризових інструментів під час війни в країні досліджена не достатньо, що породжує низку серйозних прогалин в розумінні цієї проблематики. Огляд публікацій та статей показав, що кількість наукових досліджень, зосереджених на аналізі стабільності ліфтових підприємств під час воєнних конфліктів, дуже обмежена не тільки в Україні, а й у світі. В працях І. Пилипенко, М. Кравець, О.

Замлинської, О. Петренко, П. Сомова, О. Сельє та інших дослідженнях проаналізовано стан ліфтової та будівельної галузей, аспекти їх потенційного розвитку. Розглянуто тенденції ринку та вплив кризових процесів пандемії COVID-19, загальний стан ліфтового обладнання, технологічні питання тощо. Сформована комплексна аналітика стану будівельної галузі та перспективи відновлення її позитивної динаміки, також проаналізований окремо стан ліфтового господарства та його слабкі сторони, точки потенційного розвитку. Більшість існуючої інформації зосереджується на загальних аспектах діяльності підприємств будівельної галузі в кризовий час або на аспектах економічної нестабільності в умовах війни. Цього недостатньо для розуміння динаміки та механізмів адаптації підприємств ліфтової галузі до складних умов, а також для прийняття організаційних стратегічних рішень, що можуть сприяти покращенню стабільності та розвитку бізнесу. Важливість розуміння особливостей діяльності вузькогалузових компаній на прикладі ліфтових організацій підкреслює той факт, що кризові аспекти, пов'язані з безпекою, працівниками, логістикою, ресурсами, ставлять під загрозу переважну більшість підприємств.

Мета і задачі кваліфікаційної роботи. Головна мета даної роботи - вивчити та проаналізувати можливості збільшення стабільності компаній ліфтової галузі через стратегічне відкриття нового напрямку бізнесу, з'ясувати сучасний стан галузі та визначення викликів.

Для досягнення зазначеної мети, поставлено та вирішено наступні завдання:

1. Проаналізувати сучасний стан ліфтової галузі та визначити виклики для ліфтових підприємств
2. Провести оцінку можливостей збільшення стабільності ліфтових компаній
3. Дослідити можливості відкриття нового напрямку; оцінка його впливу на комерційну діяльність компанії
4. Проаналізувати компанію на прикладі якої будемо впроваджувати стратегії масштабування, її фінансові показники і конкурентне поле

5. Розробити MVP модель для запуску нового напрямку
6. Описати можливі ризики під час впровадження та визначити можливі способи управління виявленими ризиками

Об'єкт дослідження. Процеси існування та розвитку ліфтової галузі як складової інженерного обладнання будівель і споруд

Предмет дослідження. Комерційна діяльність компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» та процеси, пов'язані із запуском нового напрямку бізнесу

Наукові методи дослідження. В дослідженні застосовувались аналітичний метод, метод узагальнення, системний підхід, а також статистичний метод.

Результати, їх практичне значення та новизна. Результатом даної роботи є стратегія підвищення стабільності підприємства ліфтової галузі за рахунок відкриття нового напрямку бізнесу на конкретному прикладі. Дана стратегія є практичним інструментом як для інших підприємств ліфтової індустрії або сфери інженерного обладнання зі схожими характеристиками, так і для компаній з інших галузей при наявності аналогічних умов ведення бізнесу та можливостей впровадження даної стратегії. Новизна роботи, розроблених рекомендацій та пропозицій полягає в тому, що військовий конфлікт впливає на окреме підприємство, на галузь в цілому, на економіку країни та створює максимально турбулентні умови для функціонування бізнесу, що призводить до пошуку настільки ж унікальних інструментів протидії цим викликам.

Впровадження результатів. Результати даної роботи знаходяться в процесі впровадження в компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» та відображають ефективність розробленої стратегії в існуючому бізнесі.

Теоретичну основу дослідження складають: наукові дослідження, статті, дані відкритих інтернет-джерел, книги та навчальні посібники.

Структура роботи. Відповідно до мети і завдання дослідження, робота складається за Вступу, трьох розділів, дванадцяти підрозділів, висновків, списку використаної літератури у кількості 56 джерел. Загальний обсяг роботи – 105 сторінок тексту.

РОЗДІЛ 1.

ЛІФТОВА ГАЛУЗЬ. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

1.1 Історія та сучасні тенденції ринку ліфтового обладнання

Досліджуючи ринок ліфтового обладнання, історію його виникнення та сучасні тенденції, перш за все необхідно визначити, що саме ми розуміємо під термінами «ліфт», «ліфтове обладнання», «ліфтова галузь» тощо. Саме це дозволить розуміти всю специфіку бізнеса та його ключові аспекти.

Згідно з визначенням «Технічного регламенту ліфтів та компонентів безпеки для ліфтів», ліфт – це підймальний пристрій, що обслуговує різні рівні, рухається вертикально або під кутом не менше 15 градусів до горизонталі та має кабінку або інший пристрій для перевезення людей або вантажів [1, п.5].

До ліфтового обладнання відносять:

- Пасажирські та вантажні ліфти, що використовуються як основний вид вертикального транспорту в житлових та адміністративних будівлях, офісних та торговельних центрах тощо
- Різного виду підйомники, що частіше виконують технічну функцію переміщення товару в виробничих та складських приміщеннях
- Ресторанні ліфти для переміщення продуктів, блюд, посуду
- Автомобільні ліфти для переміщення або паркування машин, які мають великі габарити та особливі конструктивні рішення
- Ліфти для людей з обмеженими можливостями
- та інші види більш вузькоспеціалізованих ліфтів та підйомників

Історія виникнення підйомних механізмів починається з 3 тисячоліття до нашої ери. Першим таким пристроєм був важіль з противагою для підймання вантажів.

В джерелах 3 – 1 століття до н. е. було винайдено декілька згадок про прямолінійне пересування платформ, які розробив Архімед із Сиракуз на

замовлення архітектора Ветрувія. Далі з'являється більше згадок про ліфтові підйомники. Наприклад, в Колізеї вчені нарахували 12 ліфтів для підйому гладіаторів та тварин на арену [2].

В XVII – XVIII століттях використовувались вже ліфти та підйомники, що приводились в рух за допомогою тварин, а також за допомогою двигунів, що використовували в якості палива вугілля, пар, а згодом з'явилися гідравлічні та електричні ліфти.

Але головним винаходом в ліфтовій сфері вважається розробка Е. Отісом в 1852 році «уловлювачів» – системи безпеки, що спрацьовує в разі обриву тягових канатів. І надважливим кроком в популяризації своєї продукції був рекламний трюк, коли Елайша Отіс на міжнародній виставці, що проходила в Нью-Йорку, продемонстрував безпечність ліфта, стоячи на кабіні в той час, як його помічник мечем розрубав канати, а ліфт зі скреготом через метр-два після початку падіння блокувався системою безпеки [3].

Після цього було багато винаходів в ліфтовій сфері, в тому числі – застосування електричного приводу, системи блокування дверей шахти, створювалась система виклику ліфта за допомогою кнопок на поверхах, був розроблений ліфт без машинного приміщення тощо. Але поштовх до розвитку ліфтової галузі був започаткований саме в 1852-1854 роках.

До сфери ліфтової галузі відносять, окрім ліфтів, також і ескалатори, траволатори та горизонтальні рухомі доріжки, які встановлюються в місцях з великим пасажиропотоком – в торговельних центрах, аеропортах, вокзалах, на станціях метрополітена тощо. Але ескалатори, хоч і є важливим елементом ліфтової індустрії, все ж таки по кількості встановлених одиниць, по розповсюдженості, по відсотку в структурі доходів від продажу та обслуговування – значно поступаються ліфтам.

На даний час в ліфтовій індустрії можна виділити 4 лідера світового ринку – це компанії Otis, Kone, Schindler та ThyssenKrupp та велика кількість інших активних міжнародних та локальних компаній. Одним з найдинамічніших є ринок Азії з такими відомими виробниками ліфтів як Mitsubishi, Toshiba, Hitachi,

Hyundai, SJec та ринок Туреччини з великою кількістю виробників обладнання. Також варто виокремити виробників окремих вузлів, таких як STEP та Arkel (станції керування), Selcom та Fermator (двері та приводи дверей), Alberto Sassi та Ziehl-Abegg (лебідки), Wittur (найбільший виробник комплектуючих для ліфтів в світі). Таким чином, ліфтова індустрія є драйвером для високотехнологічних підприємств у всьому світі, а також є індикатором стану економіки як світової, так і локальної, оскільки максимально тісно пов'язана з будівельною сферою. Ліфтова галузь важлива як для економіки, так і для суспільства з численних причин, ось деякі з них:

- Сприяння розвитку торгівлі та бізнесу – цей факт беззаперечний як фізично (переміщення людей в торговельних центрах, бізнес-центрах та на виробництвах), так і в якості комплексного замовника складних комплектуючих для обладнання (двигуни, канати, металеві вироби, електронні компоненти, дисплеї, вироби з пластика тощо),

- Соціальна інклюзія – завдяки ліфтам люди можуть користуватись високими будівлями незалежно від фізичних можливостей, що зі свого боку надає можливість більш компактної взаємодії великої кількості людей,

- Розвиток високих споруд, що сприяє оптимізації використання земельних ресурсів, інфраструктури, технологічним інноваціям в сфері будівництва,

- Існування мегаполісів - в великій мірі можливе завдяки ліфтам, що в свою чергу надає економіці значний поштовх для розвитку, оскільки завдяки цьому відбувається концентрація ресурсів та талантів, мегаполіси часто використовуються як фінансові центри з розташуванням представництв великих міжнародних корпорацій тощо,

- Розвиток ринку нерухомості,

- Суттєве збільшення кількості робочих місць,

цей перелік можна продовжувати, але важливість ліфтової галузі та її тісний взаємозв'язок з економічним станом країни очевидний.

Якщо розглядати окремо ринок України, то можна відзначити присутність практично всіх вище зазначених міжнародних гравців, а також локальних

виробників, таких як КаратЛіфтКомплект, Євроформат, Укрліфтсервіс. Також присутні регіональні місцеві компанії, що спеціалізуються на технічному обслуговуванні, виконанні монтажних та ремонтних робіт, а також постачанні ліфтів та ескалаторів від різних виробників, але в більшій частині – з Туреччини та Китаю.

На сучасні тенденції в галузі максимальний вплив мають наступні фактори:

- Виклики часу змушують приділяти максимальну увагу безпеці, гнучкості, кваліфікації, відповідальності підрядника.

- Сфера діяльності, що пов'язана з реалізацією складних проектів в будівельній сфері вимагає високої кваліфікації з менеджменту та в керуванні проектами

- Той факт, що ліфти відносяться до устаткування підвищеної небезпеки [4, п.7], потребує максимальної відповідальності та впровадження міжнародних стандартів з охорони праці, систем якості, технічних регламентів тощо

- Використання в обладнанні сучасних технологій (мікропроцесорні станції керування, рекуперація енергії, системи діагностики та контролю доступу, системи управління пасажиропотоком та ін.) потребує залучення висококваліфікованого персоналу, їх постійного навчання та мотивації, що, в свою чергу, пов'язано з побудовою якісної HR-функції.

Історія розвитку ліфтів та ескалаторів разом з іншими сферами інженерного обладнання пройшла всі етапи промислової революції та зараз активно впроваджує цифрові технології [5]. Основними сучасними тенденціями ринку ліфтового обладнання можна визначити:

- Впровадження систем дистанційної діагностики та моніторингу стану обладнання – це надає змогу прогнозувати ремонти, заміну запчастин, отримувати аналіз експлуатації обладнання тощо

- Системи керування пасажиропотоком – системи з програмним забезпеченням, до якого зараз додаються елементи штучного інтелекту, призначені для оптимізації перевезення пасажирів в офісних будівлях та

житлових комплексах. Такі системи значно економлять час, витрати електроенергії та ресурс обладнання

- IoT (інтернет речей) – поєднання ліфтів з іншими фізичними пристроями, які також мають програмне забезпечення та здійснюють обмін даними в автоматичному режимі [6], що дозволяє пасажиром отримувати персоналізовану інформацію, рекламу тощо

- Системи контролю доступу в форматі BSM (Building System Management) – контроль доступу в приміщення будівель з інтеграцією програмного забезпечення ліфтів з загальною системою безпеки всієї будівлі [7]

- Системи енергозбереження та енергобезпеки. Ліфти та ескалатори є обладнанням зі значним споживанням електроенергії [8]. Станом на зараз актуальною тенденцією є розвиток та встановлення спеціальних систем, що дозволяють економити електроенергію, а в випадках аварійного відключення ліфтів від електропостачання – можливість обладнання автоматично перейти в режим евакуації та звільнити пасажирів, що опинились в цей час в кабіні ліфта. В ескалаторах важливим трендом є встановлення обладнання, яке дозволяє при відсутності пасажирів уповільнювати швидкість обертання або взагалі зупинити ескалатор до моменту появи людей.

Розглянувши основні сучасні тенденції в ліфтовому обладнанні, можемо визначити і ключові фактори стабільності підприємства:

1. Персонал. В даний час військового вторгнення в Україну надважливим є постійний пошук, утримання та мотивація працівників. Розуміння ризиків та їх запобігання по відношенню до співробітників - найголовніший елемент діяльності бізнеса.

2. Комунікація. Значно зростає увага клієнтів до організації взаємодії з відповідальними особами. Комунікація стає дедалі більш важливою, оскільки всі замовники бажають контролювати стан обладнання, етапи виконання робіт практично онлайн. Компанія, яка пропонує сучасні методи комунікації, яка є гнучкою та оперативною, отримує велику перевагу в більш вигідних проектах.

3. Управління проектами. Приділення уваги проект-менеджменту в будівельних організаціях дає поштовх і залежним від сфери будівництва галузях. Якісний підхід до управління проектами, розуміння інструментів планування, запобігання ризикам, контроль на всіх етапах – запорука постійних залучень до реалізації складних проектів з великими бюджетами.

4. Фінансовий менеджмент. Саме відповідальне та якісне управління фінансами дає стратегічну перевагу на довгих дистанціях. Це може негативно впливати в окремих випадках, коли конкуренти надають ціни нижче ринкових. Але значно підвищує стабільність підприємства та імідж в цілому, уникаючи негативних відгуків та отримуючи більш складні, відповідальні та вигідні проекти.

5. Гнучкість та оперативність. Індивідуальні рішення, швидкість реакції на запити клієнтів, фіксація та коригування дій «на ходу», пропонуючи моментальне, але кваліфіковане впровадження змін в процесі – такі властивості компанії неможливо переоцінити. Даний формат взаємодії потребує налагодженого контролю та якісно організованих процесів, але надає суттєвих переваг перед конкурентами.

Впровадження елементів цих тенденцій в бізнесі може призводити до синергетичного ефекту та надавати додаткової цінності до існуючих унікальних торгових пропозицій.

1.2. Огляд світових трендів в ліфтовій галузі

Розглянувши локальні тенденції ліфтової галузі, проаналізуємо також світові тренди цього ринку. В першу чергу звернемо увагу на міжнародних лідерів галузі, таких як Otis, Schindler, Wittur, Kone та інших, а також на ті цінності, які вони декларують в якості ключових в своїй діяльності. Це дасть розуміння стратегічних напрямків розвитку індустрії. Дослідивши публічну інформацію, статті та сайти даних компаній, можна визначити наступні акценти:

- Клієнтоорієнтованість. Цей тренд є сталим вже тривалий час. Про даний елемент бізнеса говорять практично всі ліфтові компанії, але особливу увагу цьому фактору приділяють компанії Schindler [9, 10]. Персоналізовані рішення, спілкування в режимі онлайн, сервіс та постійна доступність – саме про це говорять лідери індустрії.

- Технології проектування та дизайну, що дають свободу вибору. Можливість конфігурації дизайну, створення персоналізованих рішень, гнучкість та максимальний набір інструментів при проектуванні за допомогою інформаційного моделювання будівель (системи BIM). Даним можливостям надають перевагу компанії Wittur [11], Schindler та Kone [12]. Треба розуміти, що можливість вибору дизайну кабін – це логічна опція. Але інноваційний підхід пропонує максимальні можливості для реалізації і розраховані насамперед на найскладніші та масштабні проекти, які створюють імідж, надають конкурентних переваг тощо.

- Екологія та енергозбереження. Дані тренди актуальні достатньо тривалий час, але в таких консервативних сферах, як ліфтова галузь, увага до збереження природи та до економії ресурсів стає одним з елементів корпоративної культури, про що говорять Otis, Wittur, Kone та інші [13]. Впровадження рекуперації енергії, перехід до вуглецево-нейтральних технологій виробництва – все це говорить про те, що компанії інвестують значні фінансові ресурси, прогножуючи таким чином максимальну стратегічну важливість даного тренду для бізнесу в майбутньому.

- Людяність та соціальна відповідальність. Соціальний аспект стає дедалі більш актуальним трендом в корпоративній культурі крупних компаній. Великі бізнеси стають ближчими до людей, ведуть блоги, топ-менеджери стають більш публічними. Ця тенденція прослідковується у таких компаній як Kone, Otis та Wittur.

Розгляд трендів, які пропагують та розвивають відомі виробники, може допомогти виявити точки для зросту та ключові компетенції, які будуть затребувані в майбутньому. Це важливо для інших учасників ринку, які прагнуть

адаптуватись та випереджати своїх конкурентів. Проте аналіз ліфтового ринку в цілому виходить за межі діяльності окремих виробників ліфтів або сервісних компаній. Дослідження галузі в цілому надає можливість отримати комплексне уявлення про індустрію, побачити перспективи для розвитку в умовах кризи, нестабільному ринковому середовищі, допоможе створити стратегічний фундамент для подальшого розвитку бізнеса, спираючись на глобальні тенденції та локальні аспекти.

Згідно з даними дослідницької агенції Mordor Intelligence [14] ринок вертикального транспорту знаходиться на етапі стабільного зростання з показником CAGR > 5.5% (середній показник роста більше 5,5% в рік) з 2020 по 2029 роки (Рисунок 1.1). А зростання загального обсягу ринку ліфтів та ескалаторів очікується з 85,23 млрд доларів США в 2023 році до 110,55 млрд доларів в 2028 році.



Рисунок 1.1. Обсяг ринку та головні характеристики ринку

Активне будівництво висотних офісних центрів, багатоквартирних житлових комплексів, великі інвестиції в інфраструктурні проекти (аеропорти, вокзали, торговельні, комерційні та бізнес-центри) – все це веде до постійного

попиту на нові ліфти. Також збільшується потреба в модернізації або заміні ліфтів в будівлях 1960-1980 років, підходять граничні терміни експлуатації ліфтів 1990-2000 років. Наприклад, в липні 2023 року аеропорт Маямі (МІА) підписав угоду на модернізацію 372 одиниць застарілих ліфтів, ескалаторів та траволаторів на 12 мільйонів доларів США. В березні для метро Сіднея було ухвалено рішення про поставку 200 одиниць вертикального транспорту.

Одним із ключових факторів стрімкого розвитку великих громадських, комерційних та житлових інфраструктурних проєктів є прогресуюча урбанізація (Рисунок 1.2). Зростання інвестицій в такі проєкти стане, як очікується, одним із найвагоміших факторів розвитку ринку.

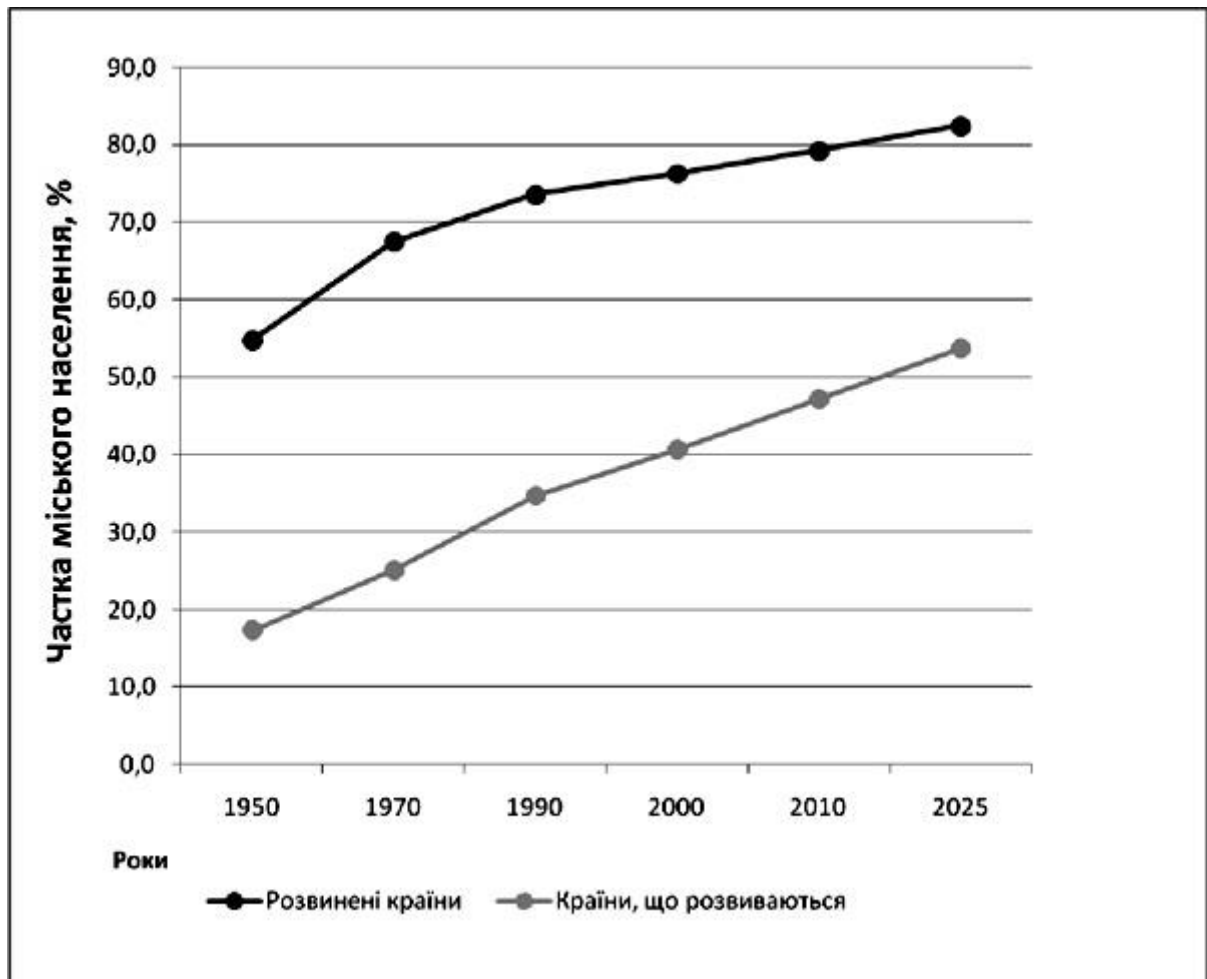


Рисунок 1.2. Темпи урбанізації в світі [15]

Однак дослідження також вказує на виклики, що стоять перед виробниками. Зокрема, це пов'язано з необхідністю великих інвестицій в

високотехнологічне обладнання, інновації, дослідження та розробку тощо. Це необхідно для підтримання конкурентоспроможності, можливості швидкої адаптації в умовах сучасної турбулентності та таких глобальних кризових явищ, як пандемії, локальні військові конфлікти, економічні кризи тощо.

Також обидва дослідження звертають увагу на перспективність Азійсько-Тихоокеанського ринку, що стає наслідком прискорення процесу урбанізації, на відміну відносного уповільнення інших регіонів (рисунок 1.3)

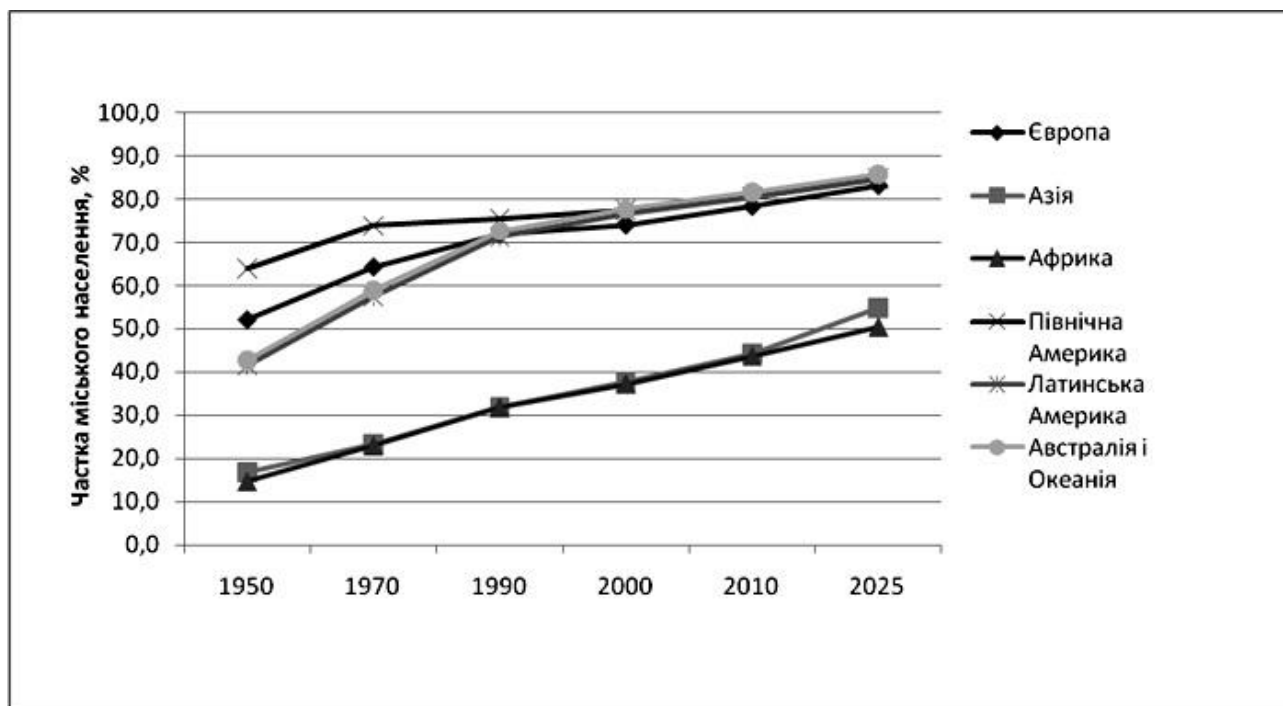


Рисунок 1.3. Темпи урбанізації в світі в розрізі континентів

У підсумку, дослідження ринку ліфтової галузі від Mordor Intelligence вказує на потужний потенціал цього сектору та визначає ключові фактори, які впливають на його розвиток. Розуміння цих тенденцій є максимально корисним для бізнесу, оскільки дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення та визначати напрямки подальшого розвитку.

Виходячи з даної аналітики, можемо виокремити та розташувати на графіку світові тренди ліфтової галузі (рисунок 1.4 – проаналізовано та зібрано автором)

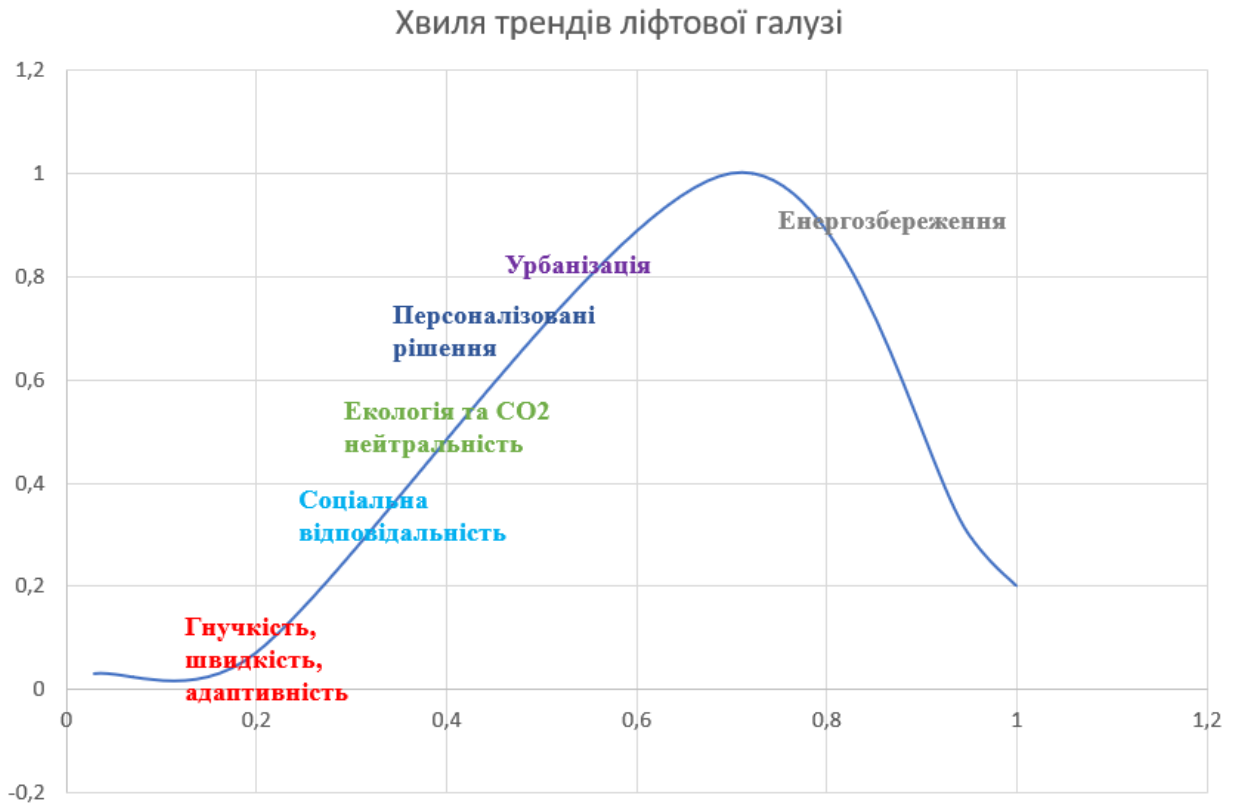


Рисунок 1.4. Хвиля трендів на поточний момент

Можна точно сказати, що саме гнучкість, швидкість та адаптація є зараз найактуальнішим трендом. Це можна побачити в міжнародній аналітиці, такій як дослідження Mordor Intelligence вище, в статті О. Сельє [16] та інших. Цей тренд дуже щільно зав'язаний на комунікацію. І це той елемент, де локальні, місцеві компанії складають потужну конкуренцію крупним міжнародним брендам, пропонуючи сервіс високого гатунку з індивідуальним підходом (що також спирається на ще один потужний тренд «персоналізовані рішення»).

Якщо розглядати внутрішні процеси в галузі, то такі аналітики як О. Сельє відмічають особливості бізнес-модель ліфтового бізнесу з її недоліками та перспективами.

З особливостей можна відмітити:

1. Бізнес-модель побудована на тому, що продаж нового обладнання, генеруючи 45% обороту, надає 20% прибутку (рисунок 1.5), в той час коли

технічне обслуговування – навпаки, маючи 48% обороту, приносить 75% прибутку.

2. Модель технічного обслуговування ліфтів є застарілою та неефективною, оскільки спирається на методи, сформовані ще в 50-60-х роках минулого століття.

3. Враховуючи вище зазначене, крупні міжнародні компанії приділяють велику увагу покращенню показників рентабельності напрямку технічного обслуговування, не враховуючи те, що збільшення навантаження на обслуговуючий персонал, зростання вартості послуг, практично примусові технічні виїзди – це призводить до погіршення якості для клієнта, що в свою чергу надає додаткових можливостей для локальних сервісних організацій, які мають можливість адаптуватись під вимоги конкретних замовників, реагувати більш якісно без додаткових витрат за рахунок в тому числі і персональної комунікації з клієнтом.

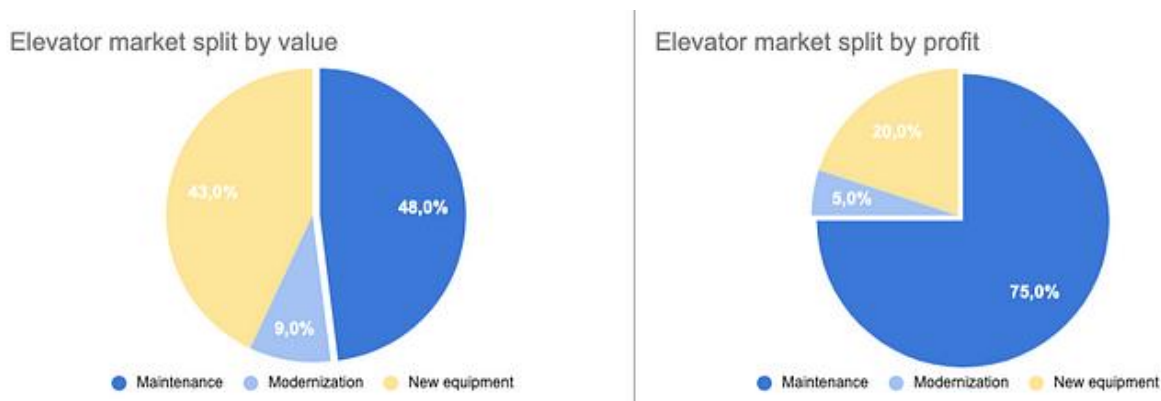


Рисунок 1.5. Діаграми обороту та прибутку в ліфтовій галузі міжнародних компаній за 2017 рік

Описані тенденції призводять до того, що міжнародні компанії втрачають частку ринку найприбутковішого напрямку технічного обслуговування на користь локальних бізнесів, не зважаючи на досить великий обсяг постачання та встановлення нового обладнання. Відтік, за аналітикою О. Сельє, становить від 5% до 10%. Безумовно, корпорації намагаються захистити свої позиції впровадженням нових технологій для зменшення собівартості послуг, для більш

конструктивних взаємовідносин з клієнтами, але на даний момент перспективи зміни стану описаної вище тенденції не значні, оскільки сама бізнес-модель крупних гравців не може задовольнити запит клієнтів по найактуальнішому тренду – гнучкості, індивідуального підходу та оперативності реакції.

1.3. Ліфтова галузь як складова сфери інженерного обладнання будівель та споруд в будівельній індустрії

Оскільки ринок ліфтового обладнання є складовою будівельної галузі, поточний стан останньої має максимальну кореляцію, особливо по відношенню до постачання нового обладнання та послуг з монтажу. Будівельна сфера по суті є основним замовником ліфтів та ескалаторів. Розглядаючи дослідження ринку нерухомості України від Ernst & Young [17], можна зазначити два основних факти: зменшення нової пропозиції на 38% в 2022 році по відношенню до 2021 та зменшення кількості транзакцій за аналогічний період на 70% (рисунок 1.6).

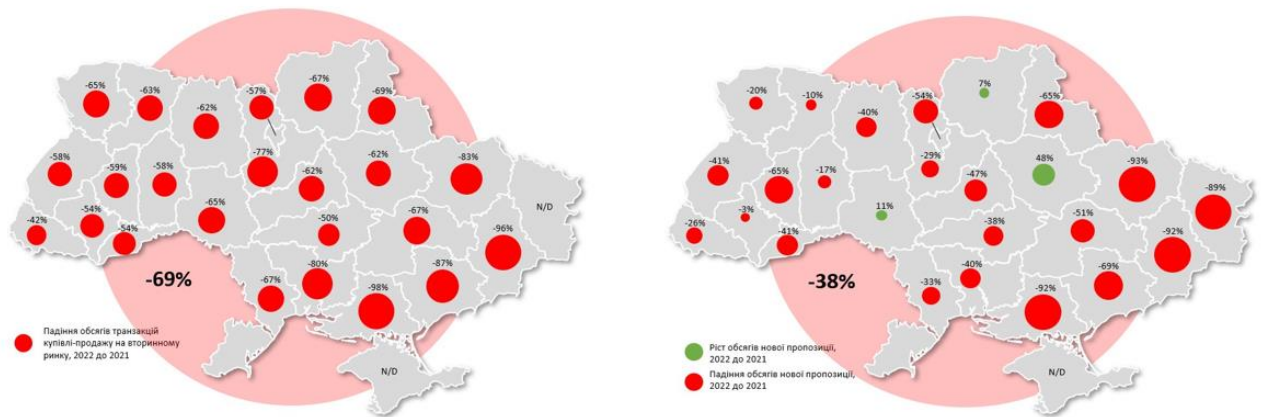


Рисунок 1.6. Стан галузі нового будівництва

В дослідженні також присутні факти, що більшість нових проектів, що вводяться в експлуатацію – це ті об’єкти, будівництво яких розпочиналось до лютого 2022 року. Ця статистика актуальна для всіх регіонів України: більш критичне становище в південних та східних областях, в той час як в західних

областях спостерігаються ознаки незначного покращення по окремим показникам, починаючи з кінця 2022 року.

Ліфтову галузь є сенс порівнювати та досліджувати разом зі схожими сферами, що стосуються інженерного обладнання в будівництві, до яких входять:

- Опалення
- Водопостачання
- Електропостачання
- Газопостачання
- Вентиляція та кондиціонування
- Та безпосередньо галузь вертикального транспорту (ліфти та ескалатори).

За бізнес-моделлю та логікою побудови процесів практично ідентичною з ліфтовою є сфера ОВК (опалення, вентиляція та кондиціонування). Схожими рисами можна визначити наступне:

- Інженерна спрямованість, технічна експертиза та технологічна інноваційність
 - Основні види діяльності: проектування, монтаж, обслуговування
 - Схожа цільова аудиторія: ТРЦ, БЦ, виробничі будівлі, забудовники, інвестори
 - Стандартизація, безпека, дозволи, охорона праці
 - Співпраця з клієнтами: довготривалі відносини, технічна підтримка, регулярні комунікації, та багато іншого.

Дослідження ринку ОВК від Mordor Intelligence [18] вказує на те, що обсяг світового ринку – вдвічі більший за ліфтовий і з дещо кращим показником середнього зростання на рік 8,1% (рисунок 1.7). Безумовно, на підприємства з галузі ОВК аналогічним чином діють негативні фактори поточної кризи, пов'язаної з війною. Але можна зазначити, що, маючи спільні риси, ризики та негативну динаміку, сфера ОВК є більш стійка за рахунок більшої

розповсюдженості та використання в одноповерхових будівлях, при змінах в призначенні приміщень, за рахунок реалізації інфраструктурних проєктів тощо.



Рисунок 1.7. Дослідження ринку галузі систем опалення, вентиляції та кондиціонування

Таким чином, одним з логічних варіантів вирішення проблеми нестабільності вузькогалузевих ліфтових підприємств під час криз є диверсифікація бізнесу, а саме відкриття нового напрямку в суміжній галузі. Диверсифікація дозволяє підприємствам утримувати стійкість в умовах складної економічної ситуації, розширюючи асортимент виробленої продукції та наданих послуг [19, с.18]. В даному випадку, існують суттєві переваги для окремих підприємств ліфтової галузі при відкритті нового напрямку в сфері ОВК, а саме:

- Додаткові сегменти. Наприклад, в ліфтовій галузі відсутній сегмент одноповерхових будівель та окремих приміщень – ресторани, виробництва, СТО тощо
- Залучення існуючих клієнтів для виходу на суміжний сегмент. Оскільки цільова аудиторія дуже схожа, це зручний спосіб надати лояльним клієнтам додаткові послуги

- Додатковий дохід. Якщо проводити паралель з дослідженнями світового рівня та визначити, що обсяг ринку ОВК вдвічі більший за ринок ліфтів та ескалаторів, то наявність пропозицій в системах опалення та вентиляції може дати можливість зростання компанії в 2-3 рази від існуючого обороту
- Комплексні пропозиції. Два головних фактора, що можуть сприяти розвитку бізнеса: 80% існуючих клієнтів – потенційні користувачі комплексних рішень, наявність в портфелі послуг комплексних рішень є суттєвою перевагою перед конкурентами без схожих пропозицій
- Крос-продажі. Кожен з напрямків є підтримкою для інших, оскільки отриманий клієнт по ліфтовому обладнанню автоматично стає лідом для систем опалення тощо
- Схожа специфіка та методи ведення діяльності. Окремою перевагою при відкритті напрямку ОВК для компанії з ліфтової галузі є форма взаємовідносин з клієнтами та схожість в операційних процесах та в управлінні проектами.

1.4. Сучасні виклики. Вплив війни на галузь

Головними кризовими питаннями, які впливають на ліфтову галузь та пов'язані з безпрецедентною повномасштабною війною, проаналізувавши статтю М. Жужи [20] є наступні:

1. Проблеми з будівельними матеріалами. На даний момент цей аспект можна розділити на два підрозділи: проблеми з виробництвом та імпортом. Вони достатньо очевидні та потребують як індивідуального пошуку рішень від топ-команди кожного підприємства, так і допомоги збоку держави (як у випадку з блокуванням кордонів)
2. Дефіцит кадрів. Один з основних викликів – кадрове питання, яке потребує основної уваги та розробки стратегічних планів дій для вирішення хоча б частини задач підприємства, оскільки дефіцит кваліфікованих спеціалістів,

проблеми з навчанням, мобілізація – все це має кардинальний вплив на бізнес

3. Зростання собівартості. Вищезазначені аспекти, а також інфляція – суттєво впливають на собівартість послуг та товарів. І це потребує не тільки планових інструментів компенсації, але й впровадженню елементів завчасного реагування та компенсації даних ризиків.
4. Форс-мажор. Окрім впливу війни на різні складові бізнеса, такі як персонал, логістика та маркетинг, є підвищений ризик настання форс-мажорних обставин, що змушує також враховувати це в собівартості продуктів, в додаткових заходах по підвищенню безпеки тощо.
5. Зміна обсягів попиту та структури ринку. З початком відновлення будівництва, в ліфтовій галузі відбуваються періодичні коливання в попиті – від зростання ремонтних робіт та робіт з відновлення обладнання, до збільшення активності на ринку нового обладнання для інфраструктурних об'єктів, а також з попиту до обладнання для осіб з інвалідністю. Звісно, не можна сказати, що існують сталі тренди, але деякі закономірності існують і їх треба враховувати в плануванні.

Безумовно, криза даного формату не може дати стабільні тренди (позитивні або негативні). Стан галузі постійно змінюється, виникає попит на одному з напрямків, потім зростає увага до інших продуктів на ринку. І тому одним з головних трендів (особливо в Україні) є спроможність бізнеса до швидкої адаптації, комунікативні властивості, реагування на окремі сплески попиту та управління ризиками на рівні постійної аналітики та прогнозування.

В даному розділі детально розглянутий стан, тенденції, виклики та перспективи розвитку ліфтової галузі. Дослідження вказують на значний потенціал індустрії, враховуючи як світові показники зростання ринку та урбанізації, так і окремі ознаки в сфері будівництва в Україні, включно з поточною потребою в модернізації та ремонті обладнання, а також в перспективі стрімкого зростання попиту після закінчення війни в майбутньому при відбудові країни. В той же час ліфтова галузь в Україні, як і будівництво, і економіка в

цілому – знаходиться в глибокій кризовій ситуації, щоденно стикаючись з викликами, що негативно впливають на стабільність підприємств, на їх операційну діяльність та менеджмент. Одним з перспективних методів підвищення стабільності компанії можна визначити диверсифікацію, або відкриття нового напрямку в суміжній галузі, що дозволить використати наявні ресурси та бізнес-модель для нового проекту, використовуючи тимчасовий спад на ринках як можливість для легкого входу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІФТОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ВІЕС ЛІФТ»

2.1. Бізнес-модель компанії. Унікальна ціннісна пропозиція

В сучасному BANI-світі, де ринки швидко еволюціонують, видозмінюються, з'являються значні фактори впливу та кризи не чергуються з зростанням, а змінюють одна одну, здатність компанії адаптуватись, виокремити себе серед конкурентів, сформуванню своєї діяльності таким чином, щоб долати кризи з мінімальними втратами – є ключовими факторами успіху. На прикладі компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» розглянемо бізнес-модель, що не лише відповідає сучасним викликам ринку та враховує тренди галузі, але й пропонує значну додану вартість своїм клієнтам. Діяльність компанії охоплює всі аспекти, пов'язані з ліфтовим обладнанням:

- Проектування вертикального транспорту
- Постачання ліфтів та ескалаторів
- Монтажні та пусконаладжувальні роботи
- Введення в експлуатацію
- Технічне обслуговування
- Виконання робіт з ремонту та модернізації обладнання
- Постачання запчастин та матеріалів

Такий комплексний підхід дозволяє максимально охопити ринок, пропонуючи індивідуальні рішення клієнтам.

Розглядаючи бізнес-модель компанії, почнемо з аналізу місії, візії та цінностей, що є фундаментальними принципами існування а також – основою для формування стратегічних цілей, планів розвитку тощо.

Місія компанії: Ми існуємо, щоб надати клієнтам відчуття контрольованості, комфорту та впевненості в реалізації проектів та в безпосередньому користуванні ліфтами та ескалаторами.

Візія компанії:

Через 3 роки: Стати компанією, що реалізовує складні комплексні проекти по комплектації та встановленню інженерного обладнання в крупних ТРЦ та БЦ м. Київ

Через 5 років: Стати компанією, яка реалізує крупні проекти в Україні по комплектації та встановленню інженерного обладнання.

Через 10 років: Стати компанією, що викликає найбільшу повагу в реалізації проектів по інженерному обладнанню в будівництві

Головними цінностями компанії визначено:

1. Якісно виконана робота, що надає клієнту відчуття задоволеності
2. Співробітники. Наша команда – головна цінність, за допомогою якої ми можемо реалізовувати найскладніші проекти та отримувати задоволення від того, чим займаємось
3. Ефективність. Це необхідна умова, при якій клієнт буде задоволеним, та при якій ми отримаємо бажаний фінансовий результат.

Продовжуючи розгляд бізнес-моделі ТОВ «ВІЕС ЛІФТ», структуруємо її за допомогою інструменту «Бізнес-модель Канвас», яка описує усі бізнес-процеси, ключових партнерів, унікальну ціннісну пропозицію, структуру витрат та надходжень тощо.

Отже, за моделлю Канвас до **Ключової діяльності** компанії можна віднести:

- Постачання обладнання. Історично, це основний напрям підприємства, який надає максимальний обсяг грошового потоку, є надважливою складовою бізнесу. Саме постачання обладнання надає імпульс всім іншим напрямом, оскільки є першим кроком для таких послуг як монтаж та технічне обслуговування. Кожен новий клієнт на нове обладнання також є і потенційним власником інших об'єктів з ліфтами, які може обслуговувати компанія;
- Технічне обслуговування ліфтів та ескалаторів. На даний момент це самий актуальний напрям бізнесу, оскільки забезпечує стабільність підприємства

при будь-якому стані економіки чи будівельної галузі. Технічне обслуговування регламентовано та обов'язкове для обладнання, що знаходиться в експлуатації, тому приносить прогнозований постійний дохід при коректній діяльності компанії;

- Монтаж та ремонт. Даний вид діяльності забезпечує підприємство додатковим вагомим обсягом робіт, дозволяє отримати лояльність клієнтів. Крупні монтажні та ремонтні роботи можуть слугувати якісним імпульсом для компанії для інвестицій в навчання, інструмент, автопарк та інші напрямки.

До Ключових партнерів компанії можна віднести:

- Виробників ліфтів та ескалаторів. Це надважливі контрагенти, оскільки від взаємовідносин з ними критично залежить собівартість продукції, швидкість виготовлення, оперативність реакції на зміни, конструктивна комунікація з виробниками може надавати конкурентні переваги;
- Крупні замовники послуг. На ліфтовому ринку України існують локальні виробники та окремі компанії, які не виконують повний спектр робіт та потребують надійного партнера для субпідряду. Дані компанії можуть надавати суттєвий обсяг робіт;
- Крупні забудовники або будівельні компанії. Є ключовими партнерами за визначенням, оскільки є головними споживачами таких послуг як постачання та монтаж нового обладнання та мають фінансування на ці потреби;
- Великі керуючі (обслуговуючі) компанії. За аналогією з забудовниками, мають великі актуальні обсяги робіт, а також є споживачами таких високорентабельних послуг як ремонти та постачання запчастин;
- Банки. Є ключовими партнерами, оскільки від банків, комунікації з відповідними менеджерами, часто залежить швидкість вирішення питань стосовно платежів, фінансового моніторингу, надання кредитних програм тощо;

- Логістичні компанії. Один з ключових елементів бізнеса на даний момент. Саме логістика, кваліфікація та швидкість зворотного зв'язку під час побудови маршрутів, прогнозування часу перетину кордону та інші аспекти можуть суттєво впливати не тільки на виконання зобов'язань за контрактом, але й кінцевої вартості транспортування обладнання, яка може суттєво відрізнятись в залежності від дій логістів.



Рисунок 2.1. Бізнес-модель Канвас підприємства ТОВ «ВІЕС ЛІФТ»

До **Ключових ресурсів** компанії можна віднести:

- Кваліфікованих працівників. Цей актив компанії неможливо переоцінити, оскільки діяльність компанії є вузькоспеціалізованою, вартість навчання або залучення досвідчених спеціалістів – дуже висока. А враховуючи поточну кризу, кожен фахівець дійсно набуває роль ключового ресурсу №1;
- Обладнання та спеціалізований інструмент. Для виконання послуг в ліфтовій сфері використовується обладнання та інструмент спеціального виконання, на 90% це – імпортні виробники. Враховуючи курс валют, дане обладнання є достатньо цінним, його наявність надає конкурентних переваг, а вміння планувати його використання – можливість уникати вузьких місць при керуванні проектами
- Дозволи та сертифікати. На даний момент, не зважаючи на військовий стан, виконується гармонізація нормативних документів з нормами та регламентами Європейського союзу. І наявність відповідних сертифікатів,

діючих дозволів та декларацій надає можливість реалізовувати проекти, вводити обладнання в обіг, проводити експертизи, да і в цілому займатись діяльністю в даній галузі;

- Налагоджені комунікації. Вважаємо даний аспект ключовим ресурсом для діяльності компанії з декількох причин. По-перше, це вибудований бізнес-процес з визначеними відповідальними; по-друге – це той елемент, яким можуть користуватись працівники компанії, клієнти, партнери; а по-третє, ефективні комунікації – одна з основних конкурентних переваг, яку можна застосовувати в переговорах.

В Відносинах з клієнтами ключовими елементами є:

- Проактивність. Ключовий аспект по відношенню до нашої цільової аудиторії – тих клієнтів, які відповідально відносяться до своїх обов'язків, до стану обладнання, до важливості контролю за ситуацією. Саме проактивність захищає наші відносини, оскільки надання клієнту інформації заздалегідь, навіть якщо це з першого погляду незручно або змушує до додаткових дій, але цей факт дозволяє не доводити ситуацію до негативу, запобігає конфліктним ситуаціям, а також захищає відповідальну за експлуатацію особу перед власниками або мешканцями;
- Швидка реакція на запити. Оперативність наразі є однією з головних вимог до підрядника. Клієнти хочуть мати інформацію практично онлайн, оскільки кожен мешканець або співвласник може поставити в будь-який час запитання, на який відповідальна особа повинна відповісти. І наявність швидкої реакції 24/7 та здатність коректно та аргументовано надати відповідь на таке запитання дійсно створює сприятливі умови для подальшої співпраці, для конструктивних відносин;
- Технічна підтримка. Це базовий елемент у відносинах з клієнтом, оскільки якісна технічна підтримка в ліфтовій сфері сприймається як обов'язкова річ. В той час, як відсутність або дрібні помилки можуть призвести до розторгнення контракту. Таким чином, технічна кваліфікація та виконання

безпосередніх обов'язків при роботі в сфері обладнання з підвищеною небезпекою, є фундаментом для співпраці.

До **Каналів збуту** відносяться наступні елементи діяльності компанії:

- Рекомендації. Це головний канал продажів на даний момент в сегменті B2B, оскільки саме рекомендації під час криз стають ключовим фактором для продажів;
- Один з важливих є так званий «постпродажний» канал, оскільки періодична комунікація по вже закритому договору, з неактивними клієнтами – все це надає можливості повторних продажів, активізація рекомендацій тощо;
- Інтернет, або інформаційний канал. Даний канал неможливо переоцінити, оскільки весь первинний пошук на 90% відбувається за допомогою браузерів комп'ютера або телефона, через соціальні мережі, месенджери тощо. Наявність реклами, пропозицій та доступність інформації о компанії є ключовим елементом доступу до потенціальних клієнтів;
- Субпідряди. Одним з актуальних каналів збуту також можна вважати співпрацю через субпідрядний договір з компаніями, що надають обмежений спектр послуг. Це виробники обладнання, постачальники, монтажні організації, регіональні обслуговуючі компанії. Легкість доступу до відповідальних осіб таких компаній, а також наявні ресурси необхідної якості у субпідрядної організації – з великою долею ймовірності призводить до отримання прогнозованого обсягу робіт.

Сегменти клієнтів компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» можна розділити на наступні категорії:

- Забудовники, інвестори, девелопери. Розробка цього сегменту є ціллю №1. Ефективність залучення, комунікації і в цілому присутності в полі зору кожного потенційного клієнта даного сектору є головним фактором продажів товарів та послуг.
- Архітектори, проектні організації. Дані особи стають дедалі більш важливими, оскільки можуть суттєво впливати на вибір нашої компанії як підрядника в проектах, які вони ведуть.

- Тендерні відділи. Контакткування та присутність в об'ємі компаній, які проводять закупівлі через тендерні процедури, дійсно важлива, оскільки потрапляння до бази тендерного відділу забезпечує постійними запитами на обладнання, ремонти, монтаж та обслуговування.
- Керуючі компанії. Клієнти з цього сегменту відносяться до тих, хто формує джерело постійного доходу для підприємства, що є визначальним елементом в операційній діяльності під час криз.
- Керівники адміністративними та виробничими будівлями. Найчастіше саме ці особи формують набір субпідрядних організацій, які відповідають їх вимогам. Співпадіння вимог клієнтів даного сектору та переваг нашої компанії можуть створювати вдалі партнерські багаторічні відносини з подальшими рекомендаціями.

Унікальна ціннісна пропозиція компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» базується на сформованих місії, візії та цінностях компанії та виглядає наступним чином: компанія пропонує кваліфіковане управління проектами завдяки своєму досвіду в реалізації постачання та встановлення ліфтів та ескалаторів в великих житлових комплексах, бізнес-центрах та торговельних центрах. Також забезпечує оперативну реакцію 24/7 на запити та зручну комунікацію, надаємо індивідуальні рішення для кожного клієнта під визначений бюджет та задачі без прив'язки до конкретного бренду виробника. Саме така ціннісна пропозиція відрізняє компанію від конкурентів, оскільки пропонуються висока якість послуг та обладнання з достатньою гнучкістю, що не властива крупним міжнародним компаніям та відрізняється від пропозицій локальних компаній досвідом реалізації крупних складних проектів.

Структура витрат підприємства складається з таких основних статей як заробітна плата, податки, витратні матеріали тощо. З даних на рисунку 2.2 можна побачити, що основні витрати приходяться на заробітну плату та податки, також досить вагомими є витрати на товари та матеріали, обслуговування автопарку, адміністративні витрати, до яких відноситься оренда офісу, корпоративні витрати, заходи. Виходячи з даної структури можна побачити і найголовніший

актив компанії (працівників), і той спектр, де розумна економія може принести суттєвий фінансовий результат.

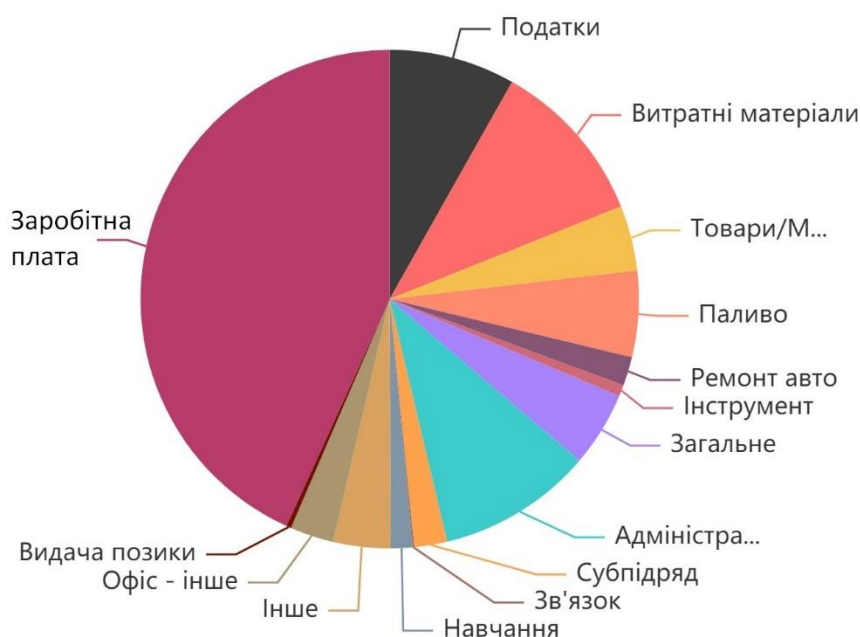


Рисунок 2.2. Структура витрат ТОВ «ВІЕС ЛІФТ»

Стосовно **джерел доходів** на рисунку 2.3 можна побачити, що в компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» основним джерелом доходів є виконання робіт. Додатковим джерелом можна рахувати продаж матеріалів та товарів, а саме ліфтових запчастин.

Якщо розглядати організаційну структуру підприємства (рисунок 2.4), можна зазначити, що на даний момент існують два підрозділи:

- UVL – підрозділ з постачання ліфтів та ескалаторів, який підпорядковується безпосередньо власнику та має окремі показники ефективності, фінансовий та управлінський облік тощо;

- VS Lift – сервісний підрозділ, який надає послуги з технічного обслуговування, монтажу, ремонту ліфтів та ескалаторів, а також займається постачанням запчастин.

Відповідно, підрозділ UVL максимально залежить від галузі нового будівництва, а отже пов'язаний зі всіма існуючими кризовими явищами в

економіці. З точки зору аналітики, в цьому напрямку можна виділити два основні аспекти: рентабельність напрямку 10% та пряма залежність від будівельної галузі. Наразі така залежність негативно впливає на нові проекти, зменшуючи обсяги продажів в два рази відносно 2021 року.



Рисунок 2.3. Джерела доходів ТОВ «ВІЕС ЛІФТ»

Наведений графік (рисунок 2.5) відображає оптимістичну картину, оскільки в зменшенні обсягу будівництва більше ніж в 2 рази заважають крупні інфраструктурні об'єкти, дороги, виробництва тощо. Напрямок будівництва нових комерційних будівель має значно гірші показники. Дані за 2023 рік ще в процесі збору, але ситуація значно не покращилась, роботу по окремим об'єктам дійсно будівельні компанії відновили, але це стосується значною мірою саме тих, будівництво яких було розпочато до 24 лютого 2022 року.

Старт нових проектів на початок 2024 року – це практично унікальна подія і таких дуже мало наразі. Але в той же час активізація добудови розпочатих об'єктів – це показник того, що бізнес покроково доходить до думки, що попит є і його потрібно задовольняти, користуючись значно вільнішим від конкуренції ринком.

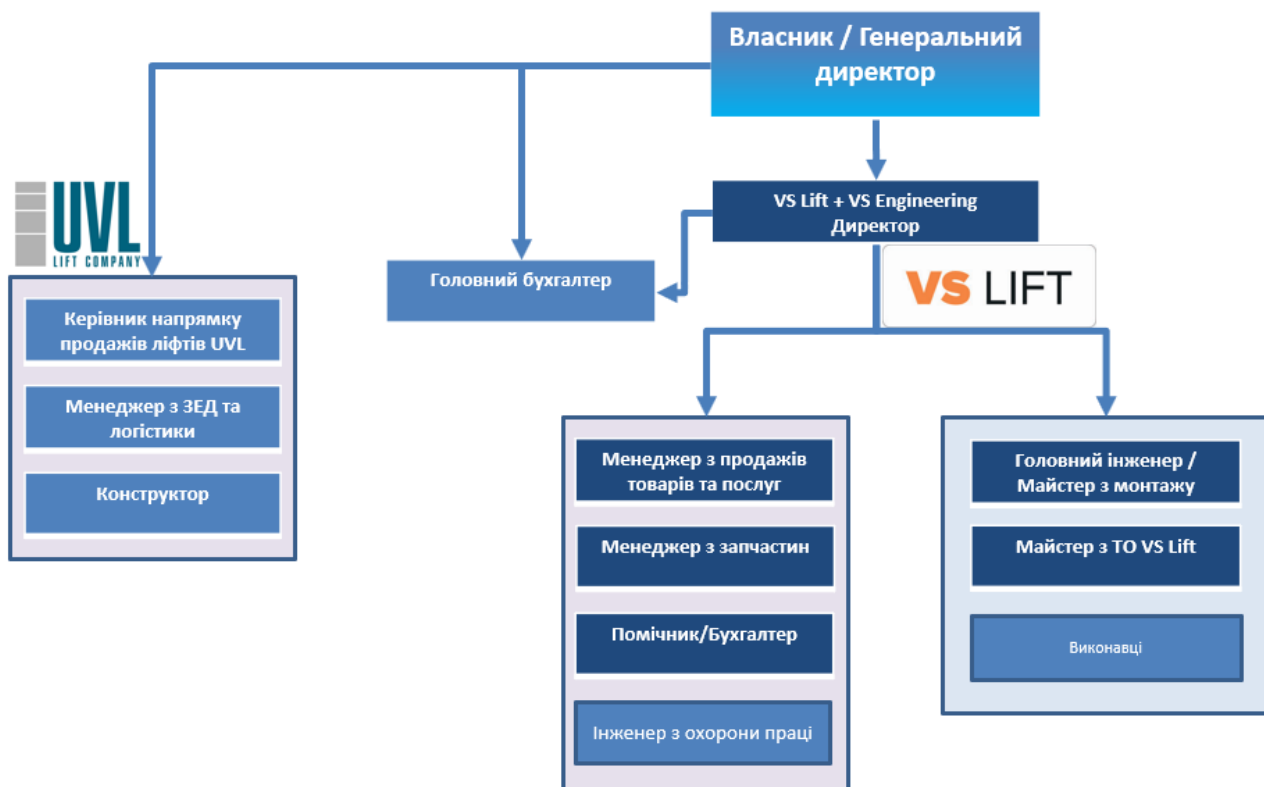


Рисунок 2.4. Організаційна структура підприємства ТОВ «ВІЕС ЛІФТ»

Старт нових проектів на початок 2024 року – це практично унікальна подія і таких дуже мало наразі. Але в той же час активізація добудови розпочатих об’єктів – це показник того, що бізнес покроково доходить до думки, що попит є і його потрібно задовольняти, користуючись значно вільнішим від конкуренції ринком.

В будь-якому разі обсяг постачання нових ліфтів практично співпадає з обсягами будівництва в країні та в даний момент є найголовнішою проблемою компаній, що зосереджені на послугах в одному вузькоспеціалізованому сегменті, такому як ліфтовий.

В будь-якому разі обсяг постачання нових ліфтів практично співпадає з обсягами будівництва в країні та в даний момент є найголовнішою проблемою компаній, що зосереджені на послугах в одному вузькоспеціалізованому сегменті, такому як ліфтовий.



Рисунок 2.5. Обсяг будівельного ринку України за даними Держстата [21]

Сервісний підрозділ VS Lift має декілька продуктів, які пропонує на ринку:

- безпосередньо технічне обслуговування ліфтів та ескалаторів, яке є стабілізуючим фактором, оскільки експлуатація ліфтів та ескалаторів без обслуговування заборонена, отже надходження за цією статтею практично не залежать від стану економіки

- монтажні роботи та крупні ремонти або модернізації – цей напрям корелюється з кризами, оскільки залежить або від будівельної галузі, або від бажання чи можливості у клієнта виділяти значні кошти на ремонти

- поточні ремонти – та позиція, яка є додатковим джерелом доходів. Її можна розглядати як засіб для підвищення середнього чеку на обслуговування.

- постачання запчастин – додатковий напрям, який є досить перспективним, але для повноцінного функціонування потребує значних інвестицій в формування складських запасів. На даний момент є джерелом постійних запитів та обороту в розмірі приблизно 10% від загальних надходжень.

Цікавим поглядом на структуру витрат та джерела доходів компанії є аналіз в розрізі існуючих напрямків бізнесу:

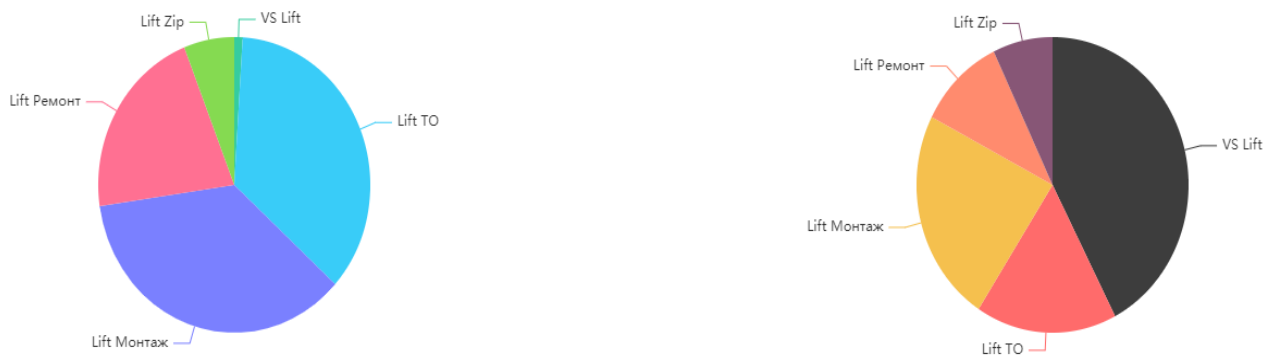


Рисунок 2.6. Структура надходжень (справа) та витрат (зліва)

З даної аналітики можна побачити, що підрозділ по наданню послуг з технічного обслуговування та ремонтів надає дві третини надходжень, а монтажний підрозділ забезпечує приблизно одну третину від загального обсягу. Але і напрям, що займається ліфтовими запчастинами – надважливий, оскільки він потребує мінімальної кількості персоналу, але складає 10-15% в структурі надходжень. В той же час монтажний підрозділ потребує досить великих витрат на інструмент, обладнання, окремою позицією в витратах є адміністративна частина, куди входять оренда офісу, зарплата адміністрації компанії, а також податки.

Дослідимо більш детально ціннісну пропозицію, оскільки саме це є фактором, що забезпечує індивідуальність компанії, попит на її продукти, а відповідно і стабільність її стану. Для цього визначимо цільову аудиторію. Безпосередньо клієнтами компанії є відповідальні особи за вибір обладнання в нових будівлях; особи, які керують бізнес-центрами; які відповідають за фінансовий результат перед власниками (директори, управляючі), або відповідальні за функціонування систем БЦ (головні інженери або директори керуючих компаній).

Особливості клієнтського профіля. Надважливо розуміти функціональні завдання клієнта, оскільки саме це впливає на їх вимоги до компанії підрядника. Головними завданнями клієнтів ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» визначимо:

- Реалізований проект з будівництва у визначені терміни та в межах запланованого бюджету
- Максимальне завантаження орендарями комерційних площ будівлі
- Безперебійне функціонування об'єкта
- Прибутковість об'єкта
- Формування у об'єкта іміджу максимально можливого високого рівня
- Відсутність зауважень до роботи об'єкта у безпосередніх користувачів та власників

Дані завдання є одними з пріоритетних для відповідальних осіб, а також впливають на оцінку їх діяльності.

Далі визначимо проблеми клієнта за пріоритетом. До них можна віднести:

- Незадовільну комунікацію, що призводить до непорозумінь, додаткових необґрунтованих витрат тощо
- Своєчасну повну сплату за оренду орендарями
- Гарантування орендарям/користувачам безперебійної роботи об'єкта
- Вирішення питань безпеки
- Проблема запобігання ризикам ненадійності та непередбачуваності субпідрядників
- Низька організаційна та кваліфікаційна підготовка субпідрядників

Усунення проблем та виконання вищезгаданих завдань надає клієнтам наступні вигоди та переваги:

- Зменшення зусиль на усунення аварійних ситуацій, або таких, які потрібно терміново вирішувати
- Більша впевненість при спілкуванні з власниками та орендарями, оскільки все функціонує як годинник
- Дії в режимі планування, а не в стилі «пожежної команди»
- Зменшення зусиль на пошук нових орендарів
- Контроль за станом обладнання, або за етапом реалізації проекту

Переваги для клієнта стосовно інженерного обладнання можна сформулювати наступним чином:

1. **Обов'язкові:** існує відповідальна юридична особа для вирішення питань по функціонуванню відповідного обладнання за оговорені кошти
2. **Очікувані:** обладнання обслуговується та виконуються ремонти, мінімізуються несправності та години, коли обладнання не працює
3. **Бажана користь:** всі витрати плануються та узгоджуються заздалегідь, власник та орендарі попереджені
4. **Неочікувані вигоди:** субпідрядник надає аргументовані пропозиції по покращенню іміджевої складової БЦ та економічної ефективності – ремонт кабіни ліфта, заміна освітлення на більш економічне, додавання систем оповіщення або аварійної автоматичної евакуації

Наступним етапом окреслимо **карту цінності** стосовно продуктів та послуг:

- **Матеріальні.** Виконання регламентних робіт з обслуговування, монтажу та ремонту. Постачання обладнання. Надання звітів, дефектних актів та аргументованих комерційних пропозицій;
- **Нематеріальна цінність.** Наявність необхідних ліцензій, дозволів, декларацій, підтримка від виробників;
- **Цифрові чи віртуальні.** Створення чатів по веденню об'єкта для полегшення комунікації, користування сервісами для документообігу тощо;
- **Фінансові.** За рахунок прямих договорів – вигідні пропозиції на обладнання та запчастини. За рахунок відповідального ставлення та акцентування уваги на попередження несправностей – значно зменшуються витрати на капітальні ремонти обладнання.

Методи усунення «болі» клієнта:

- Співпраця в форматі «на зв'язку 24/7» з відповідною реакцією
- Передбачуваність всіх питань – завчасні наради по можливим проблемам, надання дефектних актів та пропозицій
- Надання пропозицій по покращенню іміджа об'єкта для орендарів

- Інформування клієнтів та через нього орендарів про важливі функції обладнання, які вигідно відрізняють об'єкт серед конкурентів

Користь, яку компанія надає клієнтам:

- Стабільно функціонуюче обладнання
- Впевненість клієнта перед орендарями та власниками завдяки явно помітній ролі керівника БЦ в добре налагоджуваному функціонуванні комплексу
- Керованість та контрольованість стану обладнання, максимальне інформування та постійний зв'язок з відповідальними інженерами з боку субпідрядника (мається на увазі наша компанія)

Підсумок ціннісної пропозиції можна сформулювати наступним чином: наші продукти та послуги в галузі інженерного обладнання допомагають клієнтам, які хочуть бачити контрольоване керування проектами враховуючі терміни та бюджет, а також стабільно функціонуючі системи та хороший імідж об'єкта так, що ми кваліфіковано, відповідально та оперативно виконуємо свої обов'язки, надаємо завчасно всю необхідну інформацію стосовно стану проекту, або обладнання, та надаємо відповідні пропозиції в випадках, коли необхідне втручання, що допомагає усувати більшість проблем на етапі їх виникнення за допомогою кваліфікованих спеціалістів, систем оперативної комунікації та налагодженої системи контролю стану проектів та обладнання.

2.2. Аналіз ключових фінансових показників, ресурсів та операційної ефективності бізнеса

У сучасних умовах господарювання здатність підприємства ефективно керувати своїми фінансами, ресурсами та операційною діяльністю стає головним фактором стабільності та успіху. Ретельний аналіз фінансових показників, оцінка ефективності використання ресурсів та вивчення ефективності дозволяє вчасно виявляти потенційні проблеми у роботі компанії та розробляти стратегії їх подолання. В умовах війни, економічної кризи та щільної конкуренції аналіз цих аспектів набуває особливої актуальності, вимагаючи від менеджмента не тільки

глибоких знань в сфері фінансів, але й уміння застосовувати сучасні інструменти аналітики та стратегічного планування, методи з управління ризиками тощо.

Одним з інструментів в даному дослідженні є аналіз ключових фінансових показників на прикладі конкретного підприємства. Таким чином можливо ідентифікувати основні фактори, які впливають на стабільність та успішність бізнесу, а також розробити рекомендації щодо вибору напрямку стратегії розвитку підприємства.

Ключові фінансові показники компанії можна розділити на декілька груп:

- Показники ліквідності – відображають здатність компанії задовольняти свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів. Включають коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності тощо [22]

- Показники рентабельності – визначають ефективність використання ресурсів компанії та її здатність генерувати прибуток. Включають рентабельність активів, капіталу, виробництв [23]

- Показники оборотності активів – оцінюють ефективність управління активами компанії, швидкість їх обертання. Наприклад, оборотність запасів, дебіторської заборгованості та інші показники

- Показники використання позик – визначають наскільки компанія залежить від зовнішніх джерел фінансування та її фінансову стабільність.

Ці показники допомагають аналізувати фінансовий стан підприємства, стабільність, платоспроможність, а також ефективність управління активами та зобов'язаннями компанії.

Перейдемо до розгляду конкретних фінансових показників компанії.

Так, можна зазначити, що обсяг продажів за останні 5 років значно коливається. З даного графіка можна побачити, що війна значно вплинула на продажі і хоча 2023 рік став більш позитивним в динаміці, але причиною стало повернення до операційної діяльності компаній, які її призупиняли.

З даного графіка можна побачити, що війна значно вплинула на продажі і хоча 2023 рік став більш позитивним в динаміці, але причиною стало повернення до операційної діяльності компаній, які її призупиняли.



Рисунок 2.7. Обсяг продажів компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ»

З даного графіка можна побачити, що війна значно вплинула на продажі і хоча 2023 рік став більш позитивним в динаміці, але причиною стало повернення до операційної діяльності компаній, які її призупиняли.

Для аналізу конкретних фінансових показників компанії розглянемо баланс на кінець 2023 року:

Таблиця 2.1 – Баланс компанії на 31 грудня 2023 року

Баланс	
Фіксовані активи (FA) 566,9	Власний капітал (OF) 2214
Поточні активи (CA) 5554	довготермінові зобов'язання/позики (LTL) 389,6
	Поточні зобов'язання (CL) 3517,3
Активи (ТА) 6120,9	Пасиви 6120,9

Таблиця 2.2 – Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 010 361,00
Інші операційні доходи	2120	9 347,89
Інші доходи	2240	30 315,60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 050 024,49
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	502 900,00
Інші операційні витрати	2180	15 026 800,00
Інші витрати	2270	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	15 529 700,00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	520 324,49
Податок на прибуток	2300	93 711,00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	426 613,49

Показники компанії зі звіту про фінансові результати за 2023 рік виглядають наступним чином:

Прибуток після виплати податків (чистий прибуток, EAT) дорівнює 426,6 тис грн

Прибуток до виплати процентів та податків (EBIT) дорівнює 520,3 тис грн

Обсяг продажів (Sales) складає 16050 тис грн

Дебіторська заборгованість дорівнює 3267,5 тис грн

Кредитна заборгованість – 346,2 тис грн

Запаси за звітом складають 896,1 тис грн

Переходячи до аналізу показників ефективності, розглянемо наступні коефіцієнти за [24, с.71]:

Один з найважливіших показників в сфері фінансів є прибутковість власного капіталу ROE, який обчислюється за формулою Дюпона [25]:

$$ROE = EAT / OF \quad (2.1)$$

Даний показник відображає, наскільки ефективно менеджмент перетворює власний капітал інвесторів у прибуток. Ця формула допомагає інвесторам та аналітикам оцінити, наскільки добре компанія генерує прибуток від капіталу,

який їй належить [26]. Розглядаючи даний та наступні фінансові показники, можна зазначити, що конкретних даних для ліфтової та схожих галузей у відкритих джерелах для України не наводиться, тому проаналізуємо загально прийняті значення для технологічних сфер комерційної діяльності. Показники 10-15% вважаються позитивними. Підприємства, які мають 15-25% вважаються успішними, а показники 25% і вище – максимально привабливими для інвестицій, акції таких підприємств зростають в ціні, що дозволяє вкладати в розвиток та очікувати збільшення прибутку тощо.

В компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» за 2023 рік даний коефіцієнт складає 19,27%, що в поточній ситуації можна вважати позитивним показником ефективності бізнесу та запасу міцності.

Наступний показник, прибутковість сукупних активів (ROTA, Return on total assets) – це фінансовий коефіцієнт, що вимірює прибуток, який компанія генерує зі своїх загальних активів [27]. Він показує, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для заробітку прибутку. Формула виглядає так:

$$ROTA = \text{ЕВІТ} / \text{ТА} \quad (2.2)$$

Високий показник ROTA вказує на те, що компанія ефективно використовує свої активи, що може бути індикатором хорошого управління та операційної ефективності. Навпаки, низький ROTA може свідчити про неефективне використання активів, що може вказувати на проблеми в операційній діяльності або надмірні інвестиції в активи, які не приносять достатнього прибутку. Аналізуючи ROTA, важливо порівнювати його з показниками аналогічних компаній у галузі, щоб зрозуміти, наскільки ефективно компанія використовує свої активи у порівнянні з конкурентами.

Якщо аналізувати загальні показники, які є нормами для галузі, можемо зазначити, що потрібно орієнтуватись на значення від 6,2% до 12,5%. Таким чином ROTA=8.5% для компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» є достатньо прийнятним та говорить про гарну ефективність бізнесу.

Також одним з важливих є такий показник як Оборотність сукупних активів, який обчислюється наступним чином:

$$\text{Оборотність сукупних активів} = \text{Sales}/\text{ТА} \quad (2.3)$$

При нормі вище 1, для компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» він складає 2,61.

Це все відноситься до оцінки операційної ефективності компанії та говорить про те, що менеджмент організований достатньо якісно і здатен приносити прибуток на високому для галузі рівні.

Аналогічно можна відслідити та проаналізувати показники короткострокової ліквідності:

- Коефіцієнт поточної ліквідності (CA/CL) складає 1,58 (при нормі 0,8-16)
- Коефіцієнт швидкої ліквідності (CA-Запаси/CL) дорівнює 1,34
- Коефіцієнт обороту робочого капіталу (CA-CL/Sales) = 13%
- Період обороту запасів (Запаси/Sales*365) = 20.44 (при нормі 11-60)

В той же час ліфтова галузь, як зовнішній чинник, знаходиться в кризовому стані та є стримуючим фактором. Стан економіки, інфляційні процеси та інші ризики – все це негативно впливає на стабільність та динаміку підприємств.

Наприклад, окрім обсягів продажу, на даний момент негативним показником діяльності компанії є період дебіторської заборгованості, значення якої дорівнює 74,5 днів та перевищує норму в 20-70 днів для галузей інженерного обладнання і потребує окремої роботи по регулюванню та заходів по її зниженню.

Таким чином, аналіз фінансових показників ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» говорить про те, що в компанії є можливість реалізовувати свій управлінський потенціал для підвищення прибутку, а також про достатню кваліфікацію менеджмента для ефективною діяльності. В той же час, кризовий стан економіки та відповідної галузі обмежують розширення існуючого напрямку в бізнесі при поточному стані асортименту послуг та товарів.

Під час аналізу основних показників підприємства, особливо в контексті вузькогалузевої компанії технічного напрямку, надважливо приділити увагу людському ресурсу, оскільки саме він відіграє вирішальну роль у розвитку та

успіху. Керування людськими ресурсами включає в себе набір практик та стратегій, спрямованих на ефективне використання потенціалу співробітників для досягнення цілей організації. Це стосується різних рівнів – від лінійних працівників до топ-менеджменту.

Ефективне управління людськими ресурсами допомагає компаніям досягати вищої продуктивності, забезпечувати краще задоволення клієнтів, і, як наслідок, збільшувати прибутки, відіграє ключову роль у розвитку організаційної культури, що сприяє залученню та утриманню талантів.

Дослідження показують, що кваліфікація та мотивація співробітників мають безпосередній вплив на ефективність їх роботи [28]. А їх лояльність – на стабільність компанії в цілому. Сфера управління людськими ресурсами охоплює всі аспекти роботи з персоналом – від найму до розвитку та оцінки продуктивності, вказуючи на її важливість для зростання та успіху бізнесу [29].

Наявність кваліфікованих співробітників дозволяє компанії швидко адаптуватись до змін на ринку, впроваджувати новітні технології та методики роботи. Це забезпечує підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізацію витрат.

Лояльність співробітників є показником задоволеності працею та відданості компанії. Висока лояльність знижує відтік персоналу, сприяє формуванню стабільної команди та покращує корпоративну культуру [30]. Лояльні співробітники з більшою ймовірністю діляться ідеями та ініціативами, що можуть принести інновації та покращити роботу компанії. Аналіз на предмет наявності та лояльності співробітників дозволяє виявити потенційні ризики та проблеми в управлінні персоналом, а також визначити потреби в навчанні та розвитку кадрів. Це важливо для формування ефективної стратегії управління людськими ресурсами, що включає підбір, адаптацію, мотивацію та розвиток співробітників. Управління брендом роботодавця та впровадження передових практик щодо формування лояльності співробітників стає стратегічним завданням для компаній, які прагнуть досягти високих результатів у своїй діяльності. Особлива увага до аналізу та управління кваліфікацією та лояльністю

співробітників дозволяє підвищити конкурентоспроможність, ефективність та інноваційний потенціал компанії. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною стратегії будь-якої компанії, спрямованої на досягнення високих результатів та забезпечення сталого розвитку.

В контексті вузькоспеціалізованих галузей, наявність кваліфікованих працівників стає критично важливою для успіху підприємства. Кваліфіковані працівники не лише володіють необхідними технічними навичками та знаннями, а й мають потенціал до інновацій, які можуть значно підвищити конкурентоспроможність компанії. У вузькогалузевих компаніях, де специфіка діяльності вимагає глибокого розуміння тонкощів процесів, продуктів чи послуг, висококваліфікований персонал стає незамінним. Такі працівники можуть не тільки ефективно вирішувати поточні завдання, але й адаптуватися до змін у галузі, впроваджувати новітні технології та методології, що в сукупності дає компанії перевагу перед конкурентами. Кваліфіковані працівники також відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури, створюючи середовище, сприятливе для креативності, обміну знаннями та колективного розвитку. Вони стають носіями високих стандартів якості, встановлюючи латку для всіх аспектів діяльності підприємства, від виробництва до обслуговування клієнтів [31]. У підсумку, кваліфіковані працівники є основою для стабільної діяльності та сталого розвитку вузькогалузевих компаній. Вклад у розвиток та підтримку таких талантів є не тільки вигідною інвестицією в майбутнє компанії, що забезпечує її успіх в довгостроковій перспективі, але й життєвою необхідністю, без якої діяльність підприємства в кризові часи становиться практично непередбачуваною.

Розглянемо діяльність компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» у відношенні до управління людськими ресурсами. Ключові показники ефективності (KPI) в області управління людськими ресурсами дозволяють оцінити ефективність роботи персоналу та внести необхідні корективи в кадрову політику компанії [32]. Проаналізуємо загальноприйняті KPI та їх значення:

1. Рівень залученості персоналу. Міра вмотивованості та відданості співробітників роботі. Високий рівень залученості співробітників зазвичай корелює з підвищенням продуктивності та зниженням текучки кадрів. Залученість можна виміряти через опитування, аналізуючи відповіді на питання про відданість компанії, задоволеність роботою та готовність рекомендувати компанію як місце для роботи. За цими показниками та проведеними співбесідами з працівниками, можна вважати, що рівень залученості на підприємстві вище середнього, оскільки рівень ініціативи в цих питаннях досить високий, нові співробітники приходять найчастіше саме за рахунок рекомендацій в тому числі і від колег по галузі.
2. Показники плинності кадрів – відсоток співробітників, що залишають компанію за певний період. Ідеально, коли відсоток плинності є низьким, оскільки високе значення може свідчити про проблеми з управлінням, незадоволеність роботою чи неконкурентоспроможну заробітну плату. Для більшості індустрій, річний показник нижче 10% вважається добрим. В ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» річний показник складає 15%, але це відбувається за рахунок зовнішніх факторів, а саме мобілізаційних процесів та відсутності стабільності внаслідок війни. Таким чином, якщо досліджувати цей показник саме з питань лояльності та залученості, то він є позитивним, оскільки не має факторів переходу по причині недостатньої фінансової мотивації, дискомфорту в колективі тощо.
3. Вартість найму – загальні витрати на процес найму на одну вакансію. Ефективні відділи HR працюють в напрямку мінімізації часу залучення талантів. Вважається, що значення до 30-45 для вакансій кваліфікованих працівників є прийнятним. Для вищого керівництва даний показник складає від 60 до 90 днів. В компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» даний показник складає від 20 до 40 днів в залежності від посади. Треба також враховувати, що криза в економіці, мобілізація, загальна

нестабільність – призводять до великих проблем з наймом співробітників.

4. Продуктивність персоналу – ефективність роботи співробітників, яка вимірюється через внесок у доходи компанії або виконання конкретних завдань [33]. Даний показник достатньо складно аналізувати, оскільки він залежить від таких факторів, як кваліфікація персоналу, автоматизація, інструменти, логістика тощо [34]. В ліфтовій галузі не проводиться досліджень на дану тематику. Але якщо розглядати ефективність людського ресурсу в сервісних компаніях, можна зазначити, що основною статтею витрат є саме персонал (заробітна плата, податки на заробітну плату, навчання, рекрутинг тощо). Тому ефективність функціонування всього бізнесу можна вважати прямо пропорційним значенням до продуктивності персоналу. Що говорить про те, що дана характеристика ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» є досить позитивною.
5. Розвиток та навчання співробітників – інвестиції в освіту та професійний розвиток персоналу. Ці інвестиції повинні провокувати зростання продуктивності та залученості. Оцінка повернення інвестицій в навчання характеризує рівень відповідальності бізнеса, а саме власників та керівників. Розвиток працівників також максимально важливий з точки зору підтримання в них рівня мотивації та активності в період криз та складних економічних умов. Але в той же час можливості для розвитку та навчання в нашому випадку – дуже обмежені. ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» поширює важливість навчання та ставить цей напрям як стратегічний, оскільки саме обмін знаннями, підвищення кваліфікації, отримання нових та інноваційних знань – саме те, що необхідно в високотехнологічній сфері інженерного обладнання. Знову ж таки, оскільки даних, що базуються на коректних дослідженнях в ліфтовій галузі, не існує, ми можемо порівнювати ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» з конкуруючими компаніями та говорити про те, що підприємство

знаходиться в секторі 20% компаній, які приділяють найбільшу увагу навчанню та розвитку персоналу.

З огляду на те, що, як ми виявили, в компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» якісні показники фінансової та операційної ефективності, високий рівень залученості та мотивації персоналу, а на стабільність та зростання бізнеса впливають в основному зовнішня криза, військовий конфлікт, загальна турбулентність в економіці, можна стверджувати по відношенню до підприємства, що додаткові можливості для збільшення прибутку знаходяться в сфері охопту ринку, конкуренції та виходу на нові ринки.

2.3. Оцінка конкурентного середовища. Тенденції локального ринку під час тривалої кризи

Оцінка конкурентного середовища є ключовим аспектом стратегічного планування для будь-якої компанії, особливо для ліфтових компаній у період тривалої економічної кризи. Розуміння динаміки ринку, конкурентних сил та змін у поведінці споживачів дозволяє компаніям адаптуватися та знаходити нові можливості для зростання.

Аналіз конкурентів, визначення їхніх стратегій, сильних та слабких сторін, особливостей бізнес-моделі дозволяє ідентифікувати власні конкурентні переваги та вразливі місця.

Досліджуючи ринок ліфтової галузі України, можна розділити компанії, що надають послуги в цій сфері наступним чином:

1. Міжнародні компанії (4 представництва). Філіали крупних світових брендів, таких як Otis (США), Kone (Фінляндія), Schindler (Швейцарія), ThyssenKrupp (Німеччина). Дані компанії відрізняються комплексними пропозиціями – від виробництва до обслуговування, системним підходом, великими бюджетами, прямим доступом до інновацій. В той же час у таких компаній є недоліки в порівнянні з конкурентами [35]:
 - це бюрократія та складний менеджмент, ускладнений процес прийняття рішень

- високі витрати – утримання філіалів, головного офісу, повноцінних відділів R&D, що значно впливає на собівартість продукції та послуг
 - регуляторні та локальні виклики, оскільки для великих корпорацій складно адаптувати виробництво під всі країни, куди постачається продукт, це знову ж таки додаткові витрати.
2. Українські виробники ліфтів та підйомників: Євроформат, УЛС, КаратЛіфтКомплект, Діасон, Форстор. Дані компанії мають обмежений сектор впливу на ринок, оскільки або займаються виключно виробництвом, або надають послуги пов'язані тільки зі своїм продуктом. Наприклад, компанія Євроформат зосереджена на виробництві ліфтів, обслуговуванні ліфтів в місті Київ та їх ремонті, модернізації та заміні. Оскільки продукція даної компанії відноситься до бюджетного сегменту, то і вплив на ринок здійснюється тільки в цьому напрямку. Компанії Діасон та Форстор виробляють підйомники для людей з інвалідністю, забезпечуючи вимоги до інклюзивності, але знаходяться тільки в цьому напрямку, не намагаючись розвивати інші напрямки продуктів та послуг. В будь якому разі, дані компанії не є конкурентами для компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» по імпортному обладнанню, в реалізації складних будівельних проектів та наданні висококваліфікованого сервісу.
3. Останнім і найбільш насиченим є сектор локальних українських компаній, що надають послуги з дистрибуції та/або сервісу в сфері ліфтів та ескалаторів. Таких компаній на ринку більше 200. Основними характеристиками даних підприємств можна визначити:
- географічне обмеження діяльності. Частіше за все – обмеження одним містом або агломерацією
 - обмеження в наборі послуг та продуктів – є компанії, які виконують тільки технічне обслуговування, або тільки постачання, або монтаж. Є дистриб'ютори окремих брендів, такі як компанія ФінЛіфт

(пропонують рішення від компанії Orona (Іспанія)), або СРБК Портал (представники компанії Izamet (Болгарія)) тощо

- фінансове обмеження – незначні фінансові можливості впливають на можливості росту, розширення напрямків бізнесу

Локальні компанії, з іншого боку, більш гнучкі, швидкі, можуть надавати спеціалізовані послуги, підлаштовуючись до вимог конкретного клієнта або цілого сегмента. Маючи обмеження, такі підприємства намагаються запропонувати унікальний продукт, сервіс, надати таку пропозицію потенційним клієнтам, яка дозволить їм успішно розвивати одну з ніш. Саме до цього сегмента більшою мірою відноситься компанія ТОВ «ВІЕС ЛІФТ».

Якщо аналізувати безпосередньо пропозицію VS Lift, вона за окремими показниками є унікальною, оскільки знаходиться на перетині двох вищенаведених блоків – першого та третього. Компанія має більше ніж двадцятирічний досвід реалізації складних проектів, має відповідних фахівців, надає послуги по високотехнологічному обладнанню різних брендів. В той же час, має невелику структуру, формує індивідуальні рішення для клієнтів, не прив'язана до одного бренду, може виступати як провайдер в проектах, де потрібні комбіновані пропозиції, наприклад ліфти бізнес-класу для орендарів бізнес-центру та ліфти середнього рівня для обслуговуючих процесів. Або коли потрібно обслуговувати, ремонтувати ліфти від різних імпортерів брендів тощо. Перевагами компанії можна визначити:

- Висококваліфікований досвідчений персонал (обслуговуємо складні об'єкти з імпортерним обладнанням Kone, Schindler, Otis, Wittur, Sjec, Mizui, Sigma, Kleemann та ін.) на службових автомобілях
- Налагоджені засоби комунікації в режимі 24/7 (чати з клієнтами, зворотній зв'язок, швидке формування КП, дефектних актів тощо)
- Розвинутий напрям постачання запчастин з Китаю, Туреччини, Італії, Польщі з прямими контрактами з виробниками, наявність свого інтернет-магазину ліфтових запчастин zip-lift.com.ua

- Досвід роботи в ліфтовій сфері більше 40 років
- Надання послуг з встановлення систем контролю доступу, диспетчеризації та ін.
- Об'єкти VIP-рівня (БЦ 101 Tower, Готель 11 Mirrors, торговельні центри «Арго», БЦ Карнегі Тауер, Карнегі центр); об'єкти підвищеної відповідальності та складності (ЖК Кловський 7 (найвища будівля України – 48 поверхів), ЖК Chicago, New York, Rybalsky, ЖК SmartHouse); об'єкти комерційної нерухомості (БЦ Gelios, готель Бурса, БЦ Волна, велика кількість інших готелей, БЦ тощо)

Таким чином, по відношенню до філіалів міжнародних компаній, ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» пропонує більшу гнучкість та швидкість реакції, відсутність прив'язки до конкретного бренду або бюджету, а також свободу дій, відсутність бюрократії тощо. В той же час, по відношенню до локальних ліфтових компаній ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» відрізняється повним комплексом послуг, високою кваліфікацією співробітників, співпрацею з великими забудовниками та реалізацією складних проектів, наявністю в портфелі продуктів обладнання під різний сегмент, таким чином надаючи клієнту оптимальне рішення.

Розглядаючи конкурентів та їх показники, на основі різних видів даних була сформована наступна карта (рисунок 2.8, 2.9)

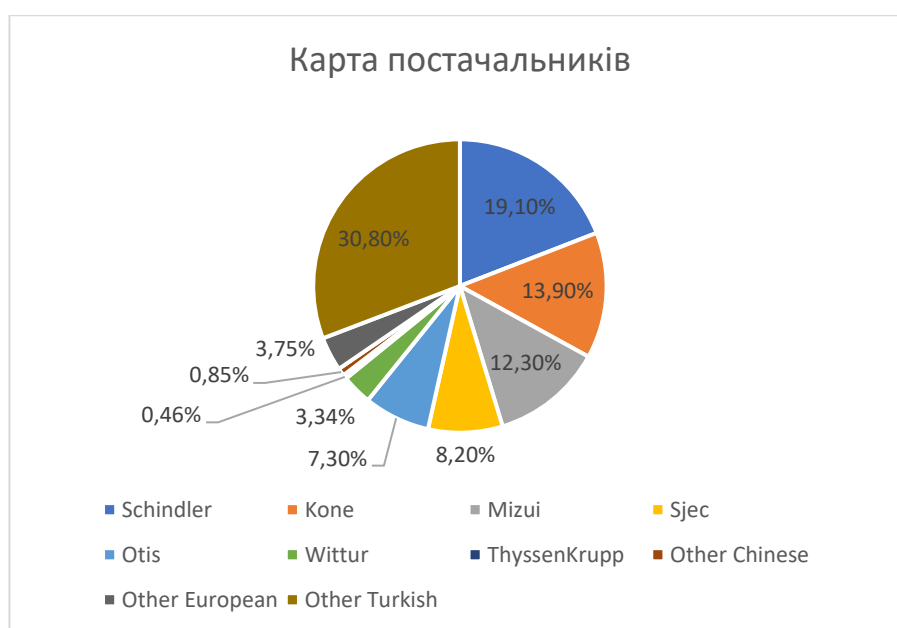


Рисунок 2.8. Карта постачальників за 2022р.

Стосовно карт (рисунок 2.8, 2.9) зазначимо те, що на ній відображена інформація про ліфти, що були поставлені в 2022 році. Головними імпортерами виступили великі міжнародні бренди Schindler, Kone та Otis. Зростає, особливо під час кризи, попит на більш бюджетні рішення з Китаю та Туреччини. Таке обладнання можна віднести до середньобюджетного сегменту, оскільки все ж таки до повноцінно дешевих рішень можна відносити тільки локальні рішення від українських виробників. Саме продукція з Туреччини за останні 3 роки виходить на перший план, оскільки приваблює вартістю обладнання, легкою логістикою та простою комунікацією. Китай втрачає позиції, оскільки складність логістики, переговорів, відсутність гнучкості в результаті слабкої зацікавленості в маленьких обсягах українського ринку тощо.



Рисунок 2.9. Карта конкуренції дистриб'юторів за 2022р.

Якщо дивитись не на представлення брендів, а на результати діяльності локальних компаній або представництв, можна зазначити, що частка компанії

ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» під брендом UVL (оскільки саме під цією торговою маркою постачається нове обладнання і вузли) займає достатньо активну позицію на ринку ліфтових послуг в Україні та має конкурентоспроможну позицію. В той же час, аналіз локальних трендів, який був наведений вище, спонукає до пошуку рішень по стабілізації підприємства в кризовий час, а також розробки стратегії розвитку та збільшенню прибутку.

Аналізуючи дані за обсягом технічного обслуговування (рисунок 2.10), можна виділити дві основні категорії: бюджетний сегмент, де зосереджені такі компанії як Otis, Майстерліфт, Unit-L (Укрліфтсервіс) та аналогічні. І комерційний сегмент, де представлені VS Lift, Kone, Schindler, Ліфтмеханіка тощо. Ці сегменти суттєво відрізняються бізнес-моделями, ціннісними пропозиціями і практично не мають між собою перетоку клієнтів, за виключенням окремих випадків.

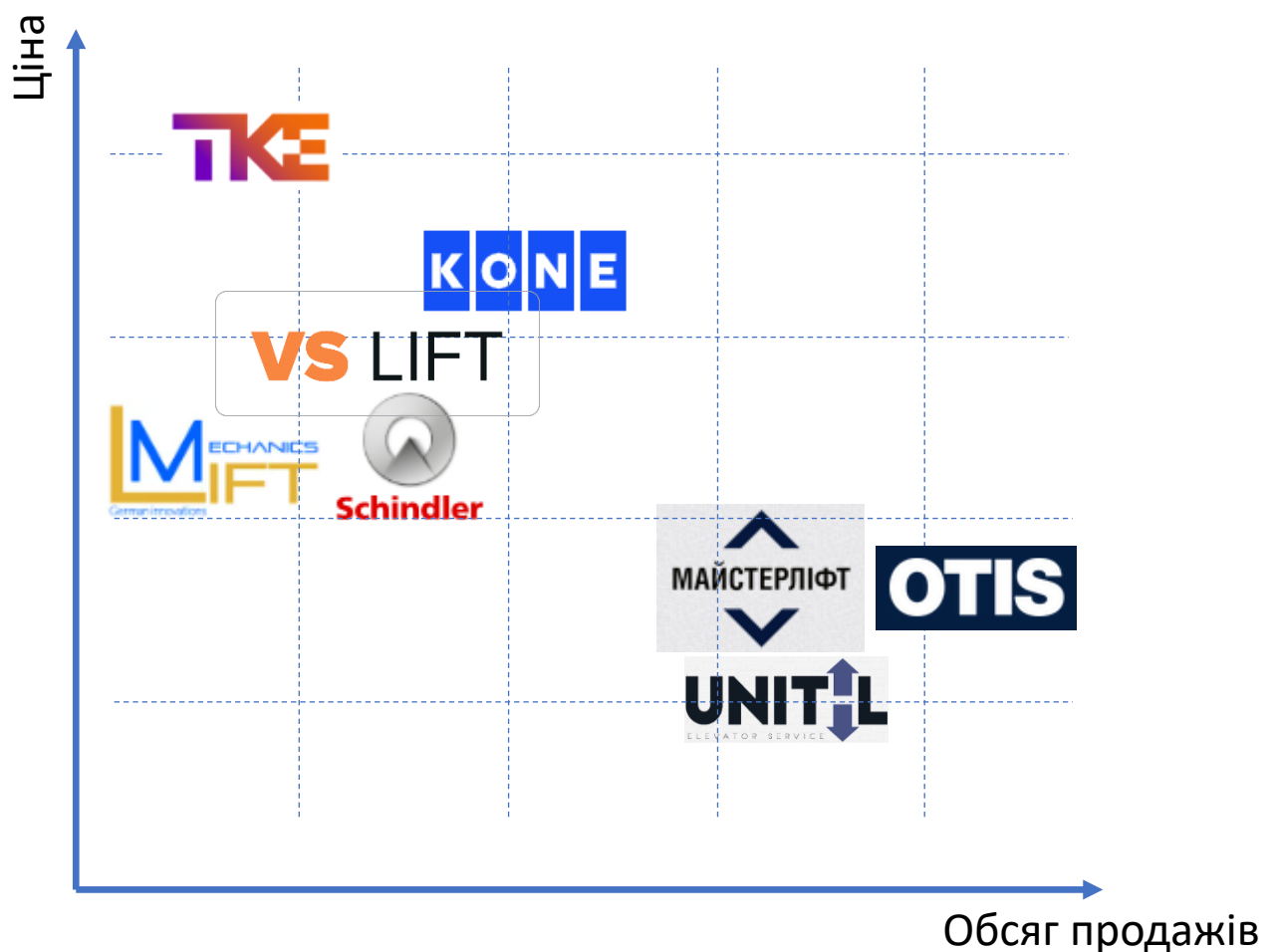


Рисунок 2.10. Аналіз конкурентів за ціною та обсягом продажів

Розглядаючи тенденції локального ринку під час тривалої кризи, зазначимо головні фактори впливу на діяльність бізнесу:

- Збільшення попиту на сервіс. Зростає важливість ремонту та обслуговування, пов'язані з пошкодженням інфраструктурних об'єктів, підвищується значення швидкої реакції на аварійні зупинки та інші запити клієнтів, зростання важливості комунікації, питань правової безпеки тощо, оскільки у клієнтів (саме у покупців, а не кінцевих споживачів) головна потреба – захист, відчуття контролю за ситуацією та зменшення витрат
- Логістика. Нестабільність логістики критично впливає на дотримання термінів поставки обладнання, запчастин, а значить і на будівництво проектів, виконання ремонтів. Компанія, яка може надати мінімальні терміни, отримує додаткову суттєву перевагу в переговорах
- Зростання цін на послуги та товари. Інфляційні процеси, логістичні проблеми, мобілізація та потреба в повноцінному управлінні – все це призводить до збільшення вартості послуг. Наразі зростання цін порівняно з 2021 роком відбулось на рівні 30-40% в комерційному секторі. В бюджетному сегменті даний процес більш затягується в часі, але теж безальтернативен.
- Труднощі з кваліфікованими фахівцями. Це можна назвати головною проблемою технічних галузей, оскільки мобілізація, кризові явища, зміна місця проживання призводять до втрат спеціалістів, що практично неможливо компенсувати в короткий та середній термін часу. Тільки комплексний підхід до даних питань може вирішити або знизити вплив кадрових проблем на діяльність підприємств.

2.4. Визначення стратегічних перспектив розвитку в умовах невизначеності

Для визначення стратегічних перспектив розвитку в умовах невизначеності проведемо PESTLE-аналіз (рисунок 2.11), який і призначений для збору зовнішніх факторів та їх оцінки їх впливу. Даний інструмент дає опис

середовища, в якому працює компанія, що є одним з необхідних елементів для прийняття стратегічних рішень [36].

Основними факторами, включеними в інструмент, зазначимо:

Політичний. В першу чергу, важливість політичних аспектів полягає у здатності ідентифікувати та аналізувати вплив, який урядові дії можуть мати на діяльність та перспективи підприємства. Даний вплив реалізується через прийняття та застосування різних законодавчих та політичних ініціатив з боку урядових структур. Основними елементами в поточній ситуації є:

- Нестабільність урядових дій через воєнний стан, оскільки фокус зміщений на забезпечення національної безпеки та дій збройних сил

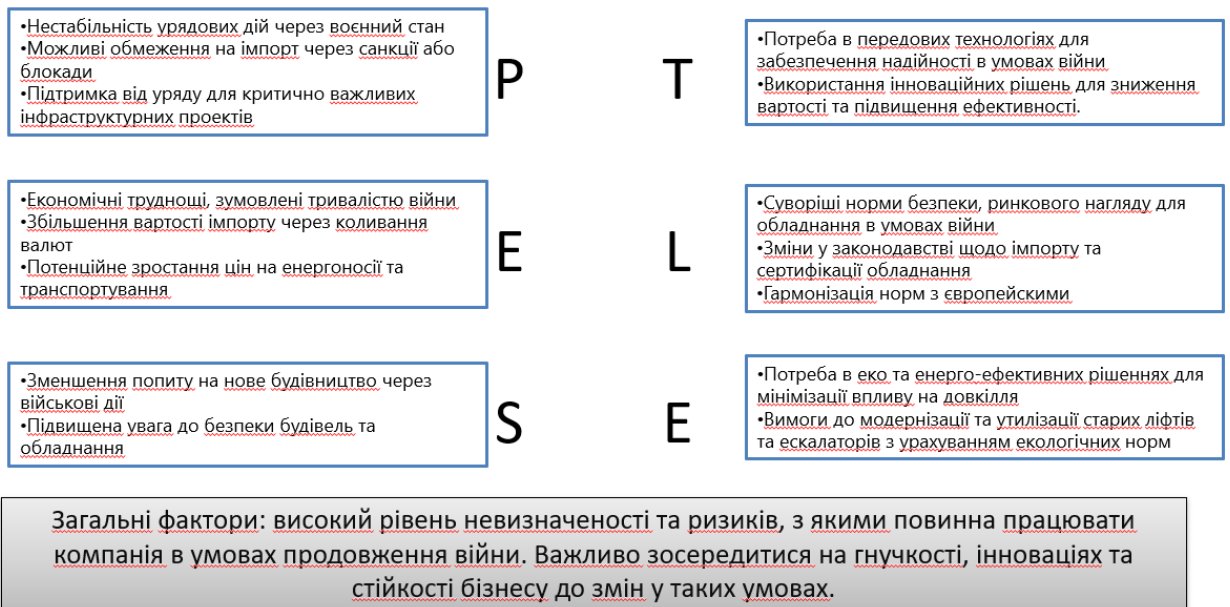


Рисунок 2.11. PESTLE-аналіз зовнішнього середовища на 2024 рік

- Можливість обмежень на імпорт через санкції або блокади, що змушує шукати альтернативні методи постачання, розробку методів управління відповідними ризиками
- Підтримка від уряду для критично важливих інфраструктурних проектів, що є одним з небагатьох позитивних факторів. Даний аспект важливий, оскільки саме функціонування важливих стратегічних інфраструктурних

об'єктів може забезпечувати життєдіяльність та безпеку цілих секторів економіки

- Державні дотації та кредитні умови. Даний фактор також може суттєво впливати на діяльність підприємств, оскільки державне регулювання в період війни може давати надпотужних імпульсів галузям для того, щоб економіка країни функціонувала
- Міжнародні домовленості та загальна міжнародна політична обстановка. На глобальному рівні даний фактор є надзвичайно впливовим, оскільки кожне рішення по питанням безпеки, надання міжнародних грантів на конкретні проекти – це дає можливість підвищити стабільність окремих напрямків.

Економічний. Аналіз економічного контексту охоплює всі аспекти макроекономічного середовища. Ці аспекти аналізуються на рівні країни та глобально, адже вони відіграють ключову роль у підтримці чи створенні перешкод для діяльності підприємств. Основні економічні фактори:

- Економічні труднощі, зумовлені тривалістю війни. Війна накладає значний тиск на економіку країни, призводячи до збільшення витрат на оборону та безпеку. Це забирає значні ресурси з інших секторів, потенційно призводячи до скорочення інвестицій у ключові галузі, які сприяють економічному розвитку. Зростаюча невизначеність також зменшує і іноземні інвестиції, які є важливим джерелом надходження фінансів
- Збільшення вартості імпорту через коливання валют. Коливання валютних курсів, особливо девальвація національної валюти, можуть значно збільшити вартість імпортованих товарів та послуг. Це може призвести до зростання виробничих витрат для компаній, які залежать від імпортованих компонентів, а також до підвищення цін для споживачів на імпортовані товари
- Потенційне зростання цін на енергоносії та логістику. Війни та геополітичні конфлікти часто призводять до нестабільності на ринках

енергоносіїв, що може спричинити зростання цін на паливо, електроенергію тощо. Таке зростання, а також блокади кордонів, додаткові інфраструктурні проблеми, у свою чергу, підвищують вартість логістичних послуг, оскільки транспортування товарів стає дорожчим. Це не лише збільшує операційні витрати бізнесу, але й призводить до збільшення цін для кінцевих споживачів, впливаючи на загальний рівень інфляції в країні

Соціальний. Соціальні аспекти охоплюють широкий спектр елементів, включаючи релігійні переконання, культурні традиції, повсякденні звичаї, захоплення та переваги споживачів. Всі вони мають безпосередній вплив на досягнення цілей підприємства, позитивно чи негативно впливаючи на його успіх. Зміни в соціальних умовах ведуть до появи нових тенденцій, на які компанії повинні реагувати. Актуальні соціальні фактори:

- Зменшення попиту на нове будівництво через військові дії. Відкладення або відміна стартів проектів, інвестицій через невизначеність ситуації в економіці
- Підвищена увага до безпеки будівель та обладнання. Вимоги до стійкості будівель та безпечності і надійності обладнання зростають, розробляються додаткові заходи, системи евакуації тощо
- Збільшення попиту на спеціальні підйомники, що забезпечують доступ до будівель людям з інвалідністю. Дане обладнання стає обов'язковим, що вимагає від будівельників відповідних рішень

Технологічний. Аспекти інноваційної діяльності відіграють ключову роль для успіху підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Здатність адаптуватися до технологічного прогресу може надати значні переваги організаціям, які активно впроваджують новітні розробки. Водночас, ігнорування потреби оновлення технічної бази може призвести до негативних наслідків для тих, хто не в змозі відмовитися від застарілих технологій. Технологічні аспекти:

- Потреба в передових технологіях для забезпечення надійності в умовах війни. Системи евакуації, сповіщення, вимоги до надійності обладнання – все це стає обов'язковим фактором
- Використання інноваційних рішень для зниження вартості та підвищення ефективності. Оскільки обладнання стає більш складним технологічно, надійність розробки та окремих компонентів стає дедалі все більш актуальним фактором

Юридичний. Правові аспекти охоплюють всі законодавчі вимоги, яким обов'язково має відповідати будь-яка компанія. Ці норми можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на операційну діяльність підприємства. Вплив законодавства здатний модифікувати як внутрішні процеси виробництва, так і стратегії збуту товарів і послуг на різних ринках, включаючи національний та міжнародний рівні.

- Суворіші норми безпеки, ринкового нагляду для обладнання в умовах війни. Це має дуже великий вплив, оскільки призводить до додаткових витрат, в окремих випадках – на можливість постачати той чи інший продукт
- Зміни в законодавстві щодо імпорту та сертифікації, гармонізація норм з європейськими. Надважливе питання, яке призводить до зміни в процесах підприємств, в стратегії тощо.

Екологічний. Аспекти екології об'єднують різноманітні чинники, які мають прямий або непрямий вплив на довкілля. Зміни у правилах державного управління або в соціальних уподобаннях, пов'язаних з охороною природи, мають значення для діяльності підприємства. Аналогічно, варто враховувати нормативні акти, що регламентують використання ресурсів, захист екосистем, утилізацію відходів та контроль за емісіями шкідливих речовин.

- Потреба в екологічних та енергоефективних рішеннях для мінімізації впливу на довкілля. Важливий чинник особливо в умовах війни, оскільки енергоефективність та відповідальне споживання стають актуальним трендом під час необхідності в заощадженні ресурсів

- Вимоги до утилізації та модернізації старих ліфтів та ескалаторів з урахуванням екологічних норм. Гармонізація норм з Європейськими призводить до неминучого ускладнення питань з утилізації відходів та рішень, що необхідно враховувати в діяльності підприємств.

В результаті даного аналізу можна зробити загальний висновок: компанії в умовах війни стикаються зі зростанням невизначеності та численними ризиками, які вимагають гнучкого підходу до управління. Адаптивність, швидкість реагування на зміни, та впровадження інновацій стають критично важливими для підтримки стабільності та подальшого розвитку. Це вимагає від бізнесу розробки та втілення стратегій, які дозволяють ефективно взаємодіяти в складних умовах та мінімізувати потенційні втрати. Відтак, підприємства мають акцентувати увагу на забезпеченні своєї стійкості, готовності до швидких змін та розробці нових продуктів та послуг, які відповідають змінюваним вимогам ринку.

Подальший аналіз стратегічних перспектив зробимо за допомогою матриці Ансоффа, оскільки цей інструмент стратегічного менеджменту призначений саме для визначення перспективних напрямків в процесі управління компанією враховуючи можливості підприємства, стан ринків та особливості продукту [37].

Матриця Ансоффа для поточного стану ліфтової галузі та особливостей компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» виглядає наступним чином (Рисунок 2.12).

Розглянемо послідовно перспективи вибору відповідних стратегій розвитку [38]:

Стратегія проникнення. Обробка ринку, посилення маркетингових заходів. В нашому випадку при досить щільному конкурентному середовищі та коли галузь знаходиться в кризовому стані, отримати значне зростання прибутку або обсягів продажів практично неможливо. Більше того, на динаміку продажів суттєво впливає поточна криза. Тому цей напрям має сенс залишити в операційному просторі управління, оскільки робити стратегічний уклон на нього – велике обмеження перспектив.

Розвиток ринку. Вихід на нові ринки з існуючим продуктом. В вузькогалузевих технологічних нішах це практично неможливо. Оскільки нові

ринки, де не використовуються ліфти, не зацікавлені в послугах пов'язаних з ліфтами. Або попит настільки маленький, що розраховувати, що цей напрям буде правильним з точки зору вкладень інвестицій, просто не має сенсу.

Розвиток продукту. Продаж нових продуктів існуючим клієнтам. Даний напрям є досить перспективним в тому випадку, коли є лояльність існуючих клієнтів, є можливість запропонувати нові продукти, де компанія може надати ціннісну пропозицію. Кращий варіантом буде, коли ціннісна пропозиція буде співпадати з існуючою, таким чином транслюючи її на новий товар, що зробить цей продукт зрозумілим для клієнта.

	Існуючий продукт	Новий продукт
Існуючий ринок	<p>Стратегія проникнення: обробка ринку, посилення маркетингових заходів</p>	<p>Розвиток продукту: продаж нових продуктів існуючим клієнтам</p>
Новий ринок	<p>Розвиток ринку: Вихід на нові ринки з існуючим продуктом</p>	<p>Диверсифікація: Продаж нових продуктів на нових ринках, що пов'язано з діяльністю на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризиків, страхуванням постачання та збуту</p>

Рисунок 2.12. Матриця Ансоффа для стратегічного аналізу ТОВ «ВІЕС ЛІФТ»

Диверсифікація. Продаж нових продуктів на нових ринках, що пов'язано з діяльністю на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризиків, страхуванням постачання та збуту. Найперспективніший варіант розвитку, коли можна обрати новий перспективний та актуальний напрям діяльності, в якому негативні поточні зовнішні фактори суттєво менші, а також є можливість застосувати експертні навички в поточній діяльності надаючи унікальної цінності новому продукту. Саме цей варіант рішення за матрицею Ансоффа є

максимально цікавим. І саме таке рішення можливо застосувати в якості стратегічного напрямку розвитку для компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ».

Одним з обмежуючих факторів при виборі стратегії диверсифікації є те, що саме ця стратегія максимальна ризикована за визначенням: потрібно інвестувати в новий продукт, в новий ринок – кількість ризиків та час реалізації потенційно дуже великий, тому такий підхід потрібно ретельно прораховувати та розробляти детальну стратегію реалізації [39].

Стратегія диверсифікації для компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» є цікавою з точки зору потенційних результатів [40], а також в тому, що всі класичні ризики компенсуються особливостями поточної діяльності, унікальною ціннісною пропозицією та кваліфікацією в менеджменті та управлінні проектами. Саме покроковий вхід в новий ринок систем опалення, вентиляції та кондиціонування (ОВК) з послугами з обслуговування та монтажу є тією стратегією, яку можливо реалізувати з мінімальними інвестиціями за рахунок наступних факторів:

- Залучення поточних клієнтів з урахуванням їх потреб, їх рекомендацій, оскільки галузь ОВК теж відноситься до сфери інженерного обладнання будівель та споруд, як ліфти та ескалатори
- Використання досвіду в реалізації складних проектів
- Можливість надавати комплексні пропозиції. Два головних фактора, що можуть сприяти розвитку бізнеса: 80% існуючих клієнтів – потенційні користувачі комплексних рішень, а також наявність в портфелі послуг комплексних рішень є суттєвою перевагою перед конкурентами без схожих пропозицій
- Крос-продажі. Кожен з напрямків є підтримкою для інших, оскільки отриманий клієнт по ліфтовому обладнанню автоматично стає лідом для систем опалення тощо
- Схожа специфіка та методи ведення діяльності. Окремою перевагою при відкритті напрямку ОВК для компанії з ліфтової галузі є форма взаємовідносин з клієнтами та схожість в операційних процесах та в управлінні проектами.

- Інженерна спрямованість, технічна експертиза та технологічна інноваційність
- Основні види діяльності: проектування, монтаж, обслуговування
- Стандартизація, безпека, дозволи, охорона праці

Таким чином, вибір стратегії диверсифікації в даному випадку є достатньо обґрунтованим та перспективним, враховуючи поточний стан галузі, а також особливості та специфіку бізнеса компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ»

РОЗДІЛ 3

ВІДКРИТТЯ НОВОГО НАПРЯМКУ БІЗНЕСА

3.1. Дослідження впливу відкриття нового напрямку на існуючий бізнес

Відкриття нового напрямку в існуючому бізнесі може мати значний вплив, як позитивний, так і негативний. Позитивний вплив полягає у диверсифікації діяльності, що може зменшити ризики, пов'язані з залежністю від одного напрямку. Це також може відкрити нові ринки та привернути нових клієнтів, підвищити загальний прибуток компанії. Додатково, новий напрямок може сприяти інноваціям та зростанню компанії, надаючи їй конкурентні переваги.

Однак, існують і потенційні негативні аспекти. Відкриття нового напрямку зазвичай вимагає значних інвестицій часу та ресурсів, що може відволікати увагу від основного бізнесу, погіршуючи його ефективність. Також існує ризик розпорошення ресурсів, якщо новий напрямок не буде належним чином інтегрований у загальну стратегію компанії.

Досягнення успіху в стратегії диверсифікації бізнесу вимагає ретельного планування, включаючи аналіз ринку, оцінку потенційних ризиків та розробку стратегії їх мінімізації [41, с.71-74]. Розгляд заходів по залученню додаткових коштів (кредитних програм, грантів та інших форм фінансування) може зменшити фінансовий тиск і сприяти успішному впровадженню нового напрямку.

Якщо розглядати безпосередньо запуск напрямку кліматичних систем інженерного обладнання, цей стратегічний крок відображає бачення та цінності компанії по забезпеченню комплексних рішень для клієнтів, по наданню високоякісних послуг, а також – по ущільненню комунікацій з клієнтами.

До всього цього, ринок систем опалення та кондиціонування більш стійкий, враховуючи зростаючі вимоги до енергоефективності, комфорту проживання та роботи. Таким чином, вступ до цього сектору підкріплений

розумінням ринкових тенденцій, потреб споживачів, можливостями компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ», схожими продуктами та необхідністю отримати більш сталий бізнес.

Впровадження нового напрямку окрім інвестицій вимагає розширення технічної експертизи, адаптації існуючих процесів в компанії, методів управління проектами.

Розглянемо позитивні та негативні фактори впливу відкриття нового напрямку бізнесу більш детально.

Позитивні фактори:

- збільшення прибутковості. В разі успішного запуску нового напрямку, компанія отримує додаткове джерело доходу, що позитивно вплине на її фінансове становище

- розширення ринкової присутності. Новий бізнес може допомогти розширити географічне охоплення та залучити нових клієнтів

- диверсифікація портфеля продуктів. Новий напрям допоможе розширити асортимент продуктів та послуг, що збільшить конкурентоспроможність компанії за рахунок можливостей, наприклад, надавати комплексні рішення та в випадку програшу в тендері по одному з продуктів є можливості виграти по іншим

- збільшення інноваційності. Новий напрям може принести нові ідеї та технології, нові методи управління процесами, що сприятимуть розвитку в існуючих напрямках

- підвищення престижу. Успішний розвиток нового бізнесу може підвищити репутацію компанії та зробити її більш привабливою для співробітників та клієнтів

- залучення нових талантів. Один з позитивних важливих факторів - розвиток нового бізнесу може привернути увагу до компанії нових працівників з унікальними навичками та ідеями.

Позитивних факторів дійсно багато, але найголовніші – збільшення прибутку, кількості клієнтів та підвищення стабільності підприємства за рахунок диверсифікації.

Негативні фактори:

- конкуренція. Відкриття нового напрямку пов'язане з конкуренцією на новому ринку, що потребує детального аналізу та планування

- фінансові вкладення. Запуск нового бізнесу вимагає додаткових значних ресурсів, що може вплинути на фінансовий стан існуючої компанії

- розподіл ресурсів. Розвиток може призводити до витрат ресурсів, які раніше були призначені для існуючого напрямку, що може впливати в свою чергу на продуктивність та якість

- ризик неспішності. В разі невдалого старту нового напрямку, це може негативно вплинути на репутацію всього бізнесу, що призведе до значних фінансових втрат

- втрата фокусу. В фокусі компанії може виникнути розбіжність, коли основна увага буде прикута до нового напрямку, що може призвести до втрати ефективності існуючого замість оптимізації та розвитку

- конфлікти між відділами. Впровадження нового бізнесу може викликати конфлікти між відділами компанії, особливо щодо розподілу ресурсів, менеджменту та підпорядкованості.

Стосовно негативних факторів можна виокремити головні – це фінансовий блок, аспекти керування та фокусування, а також питання, пов'язані з персоналом.

Таким чином, можна зробити висновок, що для ефективного відкриття нового напрямку потрібен стратегічний план по управлінню даним процесом, оскільки вплив на існуючий бізнес достатньо великий.

Виділимо декілька стратегічних напрямів, які потрібно враховувати при побудові загальної стратегічної карти:

1. Ретельне дослідження ринку. Перш ніж починати діяльність в новому напрямку, потрібно визначити потреби ринку, конкурентне

середовище, цільову аудиторію тощо. Це дасть можливість зрозуміти, як новий бізнес-напрямок може задовольнити ці потреби краще за конкурентів [42]. Цей фактор є основним з погляду на можливий вплив на існуючий бізнес, оскільки в даному випадку

2. Розробка чіткої бізнес-стратегії. Створення стратегії з чіткими цілями є критично важливим для успіху нового напрямку. Вона включає фінансові прогнози, маркетинговий план, аналіз та управління ризиками.
3. Фінансове планування. Ефективне фінансове планування та забезпечення достатнього капіталу для розвитку нового напрямку є життєво необхідним. Ця стратегія може включати залучення інвесторів, отримання кредитів або використання власних заощаджень.
4. Внесення змін в оргструктуру. Належний напрям розвитку команди, що володіє необхідними навичками та досвідом, може значно підвищити шанси нового напрямку на успіх. Також важливо залучити фахівців з нового напрямку, які можуть допомогти в реалізації стратегії бізнесу.
5. Маркетинг та залучення клієнтів. Розробка ефективної маркетингової стратегії та активне залучення цільової аудиторії є ключовими для просування нового напрямку. Важливо планувати розвиток онлайн та офлайн каналів маркетингу для підвищення впізнаваності бренду та залучення клієнтів.
6. Адаптивність та гнучкість. Наявність в даний час можливості гнучко підходити до реалізації стратегії максимально важлива, оскільки кількість ризиків, їх потенційний вплив на бізнес – занадто великі і потребують відповідної стратегії.
7. Навчання та інновації, постійне вдосконалення нового напрямку. Важливість підтримувати високий рівень технологічної культури, якості навчання в компанії складно переоцінити, оскільки саме стратегічне планування даних аспектів створює унікальні конкурентні переваги.

Застосування цих стратегій допоможе максимально швидко досягнути успіху в новому напрямку та максимізувати можливості в бізнесі.

Стратегічний підхід до відкриття нового напрямку розпочинається з аналізу існуючої візії компанії, бачення та цінностей, а закінчується втіленням в конкретних діях. Відсутність або невідповідність нової бізнес-ідеї та місії в існуючій компанії ставить під загрозу як безпосередньо ідею, так і всю компанію. Аналогічно з діями – без конкретного плану дій всі ідеї з високою долею ймовірності залишаються лише ідеями [43]. Найбільшу увагу потрібно приділяти таким аспектам як:

- Візія, місія та основні цінності. Надважливо, щоб відкриття нового напрямку не йшло всупереч загальній стратегії компанії, місії та цінностям
- Довгострокові цілі. Саме аналіз поточних довгострокових цілей необхіден для того, щоб точно розуміти, чи не буде диверсифікація бізнесу критично впливати на існуючі цілі та показники
- Фінансові цілі. Отримання прибутку та інші фінансові показники – одні з головних для власників та топ-менеджерів, тому стратегічне рішення по відкриттю нового напрямку повинне бути чітко вбудоване в фінансові цілі компанії, оскільки має безпосередній та істотний вплив на фінансовий блок компанії
- Ринкові (маркетингові) цілі. Коректне визначення ринкових цілей, маркетингової стратегії компанії з врахуванням відкриття нового напрямку необхідний фактор успіху, оскільки правильне позиціонування, аргументація ціннісних пропозицій та їх трансляція на ринку дозволяють використовувати бюджет максимально ефективно
- Операційні цілі. Конкретні та вимірні операційні цілі надають чіткий вектор для руху, фокусують та визначають пріоритети під час розвитку.
- Стратегічна відповідність всіх елементів. Окрім формування стратегії стосовно всіх вищезазначених аспектів необхідно зв'язати їх в єдине ціле, що значно знизить потенційні ризики, конфлікти, протидії тощо, забезпечуючи роботу в одному напрямку до досягнення загальних цілей,

не зважаючи на кількість підрозділів в компанії, зовнішні впливи та перешкоди.

3.2. Виявлення стратегій входу в суміжну галузь та можливостей для зросту

Одним з ключових інструментів для планування стратегічного розвитку підприємства, як було визначено раніше, є матриця Ансоффа, що дозволяє ідентифікувати різні напрямки зростання, в тому числі через диверсифікацію. Стратегія диверсифікації за допомогою цієї матриці розглядає можливості входу в суміжні галузі, як шлях до зростання та розвитку компанії [44]. Ця стратегія включає в себе наступні аргументи на її користь:

- Розширення ринкових можливостей. Диверсифікація дозволяє компанії виходити за межі свого ринку та виходити на нові, забезпечуючи додаткові джерела доходів
- Зниження ризиків. Шляхом входу в суміжну галузь компанія може зменшити свою залежність від одного ринку або сегменту, що робить її менш вразливою до ринкових коливань
- Використання існуючих компетенцій. Компанія може використовувати свої наявні ресурси та знання для створення нових продуктів або послуг у суміжній галузі, оптимізуючи витрати на дослідження та розвиток, враховуючи і фактор недостатньої завантаженості по існуючому напрямку
- Конкурентні переваги. Вхід в нові галузі прогнозовано збільшить конкурентні переваги завдяки комплексним пропозиціям, що суттєво відрізняється від існуючих пропозицій на ринку.

Стратегія диверсифікації бізнесу є ключовою стратегією для зростання та зниження ризиків. І застосовується, коли компанія досягає високої ефективності для розширення бізнесу, підвищення його стабільності та отримання додаткового прибутку. Існує кілька основних підходів до диверсифікації [45]:

1. Концентрична диверсифікація. Впроваджується, коли компанія розширює свій портфель за допомогою виробництва нових продуктів. Більше

стосується організації виробництва на основі відходів основного виробництва, або заміщення постачання окремих продуктів своїм виробництвом.

2. Горизонтальна диверсифікація. Полягає в розширенні продуктової лінійки в рамках того ж ринку, пропонуючи нові товари або послуги, що доповнюють існуючі.
3. Вертикальна диверсифікація. Включає в себе розширення бізнесу вгору або вниз по ланцюжку поставок, наприклад, через придбання постачальників або дистриб'юторів
4. Конгломератна диверсифікація. Здійснюється шляхом входження в повністю нові для компанії галузі, не пов'язані з існуючим бізнесом.

Вибір стратегії диверсифікації визначається декількома ключовими чинниками, зокрема:

- Наявність насичення ринку певним продуктом або значне зниження його попиту серед споживачів через інші причини. Ми спостерігаємо саме за цим фактом: постачання ліфтів та ескалаторів, а також послуги з їх монтажу значно впали в результаті глобальної кризи та війни в Україні. Тому цей фактор є одним з визначальних в виборі стратегії
- Наявність в компанії надлишкового капіталу, який можна інвестувати в нові бізнес-напрямки. По цьому фактору можна зазначити, що в ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» є наразі потенціал для зростання саме завдяки відсутності повного завантаження, оскільки ринок є стагнуючим. Також стосовно інвестицій – наразі недостатньо використовуються пільгові банківські кредитні програми «5-7-9%», які є робочим інструментом та можуть бути швидко залучені
- Здатність нового бізнесу, при його інтеграції з існуючим, створити додаткову цінність через синергію. Використання кваліфікації персоналу, ціннісних пропозицій в суміжній галузі дійсно можуть надати додаткових конкурентних переваг та стимулювати зростання як нового так і існуючих напрямків

- Потенціал для більш ефективного використання людських ресурсів компанії. Даний актив є основним в ТОВ «ВІЕС ЛІФТ», тому саме цей фактор є можливістю для зросту завдяки кваліфікованим спеціалістам.

Існує декілька стратегій для відкриття нового напрямку в бізнесі, які дозволяють компаніям ефективно тестувати ринок, мінімізувати ризики та оптимізувати ресурси. До таких стратегій відносять:

1. Концепт-тестування. Цей підхід передбачає проведення досліджень і збір зворотного зв'язку від потенційних користувачів на ранньому етапі, ще до розробки продукту. Це дозволяє оцінити зацікавленість ринку та потенційний попит
2. Розвиток прототипів. Створення прототипу продукту для демонстрації основних функцій і збору зворотного зв'язку від користувачів. Прототипи можуть бути менш затратними по відношенню до використання методу мінімально життєздатного продукту (MVP, minimal viable product) та швидше виготовляться [46]
3. Краудфандинг. Це більше стосується залучення споживачів за допомогою цікавих продуктів, відстежування попиту та зацікавленості ринку до початку виробництва
4. Пілотні проекти. Реалізація пілотного проекту з обмеженим набором функцій або на обмеженому ринку. Це дозволяє компанії оцінити реакцію ринку і зробити необхідні корективи перед повноцінним запуском
5. Партнерство або співпраця. Співпраця з іншими компаніями або організаціями може відкрити нові можливості для тестування продуктів і послуг на існуючих клієнтах партнера
6. Створення мінімально життєздатного продукту (MVP). Підхід для тестування бізнес-ідей з мінімальними витратами, мінімізуючи ризики та оптимізуючи ресурси [47]
7. Створення мінімально життєздатного сегмента (MVS). Фокусування на конкретному сегменті ринку з найбільшою потребою в продукті або послугі, щоб максимізувати шанси на успіх при обмеженому бюджеті.

Розглядаючи дані методи з точки зору актуальності та можливості для застосування, оптимальним рішенням для відкриття нового напрямку в компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» визначено метод мінімально життєздатного продукту (MVP).

Стратегія мінімально життєздатного продукту (MVP) є одним із ключових елементів сучасного підприємництва, особливо у сфері стартапів. Вона дозволяє компаніям мінімізувати ризики та знизити витрати під час виведення нових продуктів на ринок. Ось декілька аспектів, які необхідно враховувати при впровадженні цієї стратегії [48]:

- Фокус на ключових функціях: MVP має включати лише ті функції, які необхідні для задоволення основних потреб користувачів. Це допомагає уникнути зайвих витрат на впровадження
- Збір зворотного зв'язку: Ранній запуск MVP на ринку дозволяє отримати відгуки від користувачів та адаптувати продукт до їх потреб. Це сприяє підвищенню шансів на успіх.
- Ітеративний розвиток: Після запуску MVP важливо постійно аналізувати отримані дані та вносити необхідні зміни до продукту. Такий підхід допомагає вдосконалювати продукт і адаптуватися до змін на ринку.
- Економія ресурсів: Використання стратегії MVP дозволяє компанії заощаджувати ресурси, зокрема час і кошти, що є особливо важливим для стартапів з обмеженим бюджетом.
- Ризик неприйняття ринком: Необхідно враховувати ризик, що ринок може не прийняти мінімально життєздатний продукт. Це вимагає гнучкості в плануванні та готовності до певних коректив.
- Визначення цільової аудиторії: Для ефективного використання стратегії MVP необхідно чітко визначити цільову аудиторію та зрозуміти її потреби.
- Правильне комунікування цінності: Під час запуску MVP важливо ефективно доносити його ключові переваги та цінності для користувачів.

Таким чином, застосування даного методу для відкриття нового напрямку та оцінки перспективності нового продукту є достатньо аргументованим згідно з

функціоналом інструмента. Тепер розглянемо дані фактори в розрізі конкретної компанії, її можливостей та безпосередніх дій.

1 етап: Визначення ключової проблеми або потреби. Ідентифікація конкретної проблеми або потреби, яку продукт вирішує.

Основна ідея - надання послуг в суміжній сфері інженерного обладнання, а саме – в галузі опалення, вентиляції та кондиціонування. В комплекс послуг входить проектування, постачання, комплектація, монтаж, обслуговування та ремонт. Модель аналогічна той, яка використовується по напрямку «ліфти та ескалатори».

Таблиця 3.1 - Опис ідеї проекту

Зміст ідеї	Напрямки застосування	Вигоди для користувачів
Надання послуг в сфері систем опалення, вентиляції та кондиціонування	1.Існуючі клієнти	Комплексні рішення Зрозумілий підхід до обладнання та комунікації Цікавий бюджет на етапі розвитку напряму
	2.Малий бізнес: СТО, ресторани, невеликі виробництва	Можливість отримати послугу від кваліфікованих фахівців з невеликим бюджетом
	3.Приватні будинки	Можливість отримати індивідуальне рішення та послугу за прийнятний бюджет

Техніко-економічні переваги можна сформулювати наступним чином: в процесі розвитку нового напряму та тестування послуг, компанія планує реалізовувати невеликі проекти, які можна швидко завершити, отримати прибуток та зворотній зв'язок від клієнтів, внести корективи та почати наступний. Другий напрям – співпраця з існуючими клієнтами компанії, яким буде надана пропозиція комплексних послуг на цікавих фінансових умовах на

період розвитку, про що буде окремо вказано в договорах, оскільки головна цінність ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» не безпосередньо технічне виконання робіт, а кваліфіковане управління процесами, людьми та чітка взаємодія з клієнтами.

2 етап: Аналіз технологічного аспекту. На даному етапі розглянемо безпосередньо технологію, за допомогою якої можна успішно реалізувати проект по розвитку нового напрямку в бізнесі.

В цьому контексті зазначимо, що сама технологія надання послуг в компанії розвинена та ефективно функціонує в існуючому напрямку. Безумовно, потрібно звертати увагу – на адаптацію до нового напрямку, а також на навчання нових працівників та керівників, які будуть займатись безпосередньо продажами та виконанням робіт. Таким чином, можна зазначити що використання саме моделі мінімально життєздатного продукту – оптимальний варіант для тестування, адаптації та збиранню зворотного зв'язку.

3 етап: Аналіз ринкових можливостей. Визначення ринкових можливостей нового напрямку є важливим, оскільки саме наявність попиту, обсяг та динаміка розвитку ринку дає розуміння, чи є сенс в відкритті нового напрямку.

Розглянемо детально ринок систем опалення, вентиляції та кондиціонування (ОВК).

Кількість гравців на ринку. Даний показник не є загальнодоступним, оскільки компанії достатньо розгалужені, багато з них не представлені в інтернеті, не займаються маркетингом, а співпрацюють з окремими клієнтами, або з вузькопрофільним сегментом клієнтів. З огляду на інформацію від виробників та постачальників, компаній, що надають послуги з технічного обслуговування та монтажу в м. Київ та області, близько 250.

Загальний обсяг продажів. Дана профільна інформація також не досліджується, але з огляду на ринок ліфтів та оцінку міжнародних агенцій про те, що ринок кліматичних систем в два рази більше, можемо умовно прийняти, що даний ринок більш ніж достатній для запуску нового напрямку та його розвитку.

Динаміка ринку. Ринок систем ОВК можна визначити як повільно зростаючий. На це впливають декілька факторів:

- загальносвітова тенденція, яку ми наводили раніше (рисунок 1.7), а також згідно з дослідженнями
- після обвалу ринку в 2022-2023 роках, в 2024 році прогнозується загальний невеликий зріст показників в усіх сферах, що стосуються технічних напрямків в будівництві
- потреба в модернізації або заміні неефективного обладнання на сучасні аналоги [49]
- руйнування внаслідок війни збільшують попит на обладнання та послуги, пов'язані з його постачанням, встановленням та обслуговуванням

Наявність обмежень для входу. Головні обмеження – це дозвільні документи, кваліфікація працівників та обсяг інвестицій.

Для запуску нового напрямку вже заздалегідь опрацьовані питання по дозвільним документам, додані необхідні види економічної діяльності. Для виконання робіт, для яких потрібні сертифікати та ліцензії, для зменшення витрат будуть залучатись в якості субпідрядників відповідні партнерські організації, з якими проведені попередні перемовини та визначені взаємовигідні умови співпраці.

Для надання якісних послуг вже для першого клієнту необхідне внесення змін в організаційну структуру компанії, а саме додання окремого напрямку в бізнесі, призначення керівника за напрям та його функціонал. Для продажів послуг по новому напрямку планується залучення додаткового менеджера з кваліфікацією саме в галузі кліматичних систем. Стосовно виконання базових робіт з технічного обслуговування, необхідне залучення кваліфікованого електромеханіка, а для виконання складних ремонтів, встановлення обладнання, спеціалізованих робіт по газу, електромережам тощо – співпраця на умовах субпідряду з партнерами.

Середня норма рентабельності в галузі. Зазвичай порівнюється з банківським відсотком на депозит задля оцінки перспективи вкладення

інвестицій в бізнес. В сфері надання послуг рентабельність може складати від 15% до 30% в залежності від специфіки. Це говорить про те, що інвестиції в даний напрям можна вважати ефективним вкладенням. Безумовно, є ризики, пов'язані з економічною кризою та військовими діями, але при умові невеликого обсягу інвестицій, цей варіант можна вважати фінансово привабливим.

Аналіз ринкового середовища. Цей елемент аналізу є надважливим, оскільки запуск нового продукту завжди відбувається на існуючий ринок зі своїми характеристиками. Розглянемо характеристики ринку кліматичних систем з точки зору конкуренції:

- Тип конкуренції. На ринку, що досліджується, конкуренція досить активна та чиста, оскільки явних лідерів не має, окрім вузьких ніш, наприклад обслуговування кліматичних систем медичних лабораторій
- За рівнем конкурентної боротьби ринок ОВК можна вважати локальним, ніж національним, оскільки всі компанії, що надають послуги – більшою мірою локальні
- За галузевою ознакою конкуренція є галузевою, оскільки вхід конкурентів з інших галузей скоріше виключення – для входу в галузь потрібні технічні компетенції, дозвільні документи, вихід на цільову аудиторію тощо.
- За характером конкурентних переваг (цінова/нецінова). Під час потужних криз практично в усіх галузях конкуренція зміщується в сектор цінкових переваг. Але в сферах надання послуг по високотехнологічному обладнанню цей вплив не є визначальним, оскільки різниця в вартості послуг часто не є настільки кардинальною, щоб клієнт обирав підрядника лише за цим параметром.
- За інтенсивністю (марочна/немарочна). Конкуренція на ринку послуг немарочна, що дуже відрізняється від сфери постачання обладнання, де бренд грає визначну роль. Ринок послуг практично не залежить від бренду обладнання та не має яскраво виражених лідерів, чий бренд надає їм суттєву перевагу.

Проведемо аналіз конкуренції в галузі кліматичних систем за моделлю «5 сил Портера» [50].

Таблиця 3.2 – Аналіз ринку кліматичних систем за М. Портером

Складові аналізу	Постачальники	Покупці	Потенційні конкуренти (бар'єри)	Замінники	Суперництво
Перелік	Цінова політика Реєстрація об'єктів Надання знижок	Великий вибір Низький попит	Кваліфікація Вузькі ніші Дозволи та ліцензії	Нові технології Нові формати послуг	ДВС КантріІнвест Shen Еліт-сервіс
Висновки	Постачальники пропонують правила, але не диктують умови	Покупці через брак попиту диктують умови співпраці	Вхід на ринок для потенційних конкурентів складний через спеціалізацію	Потенційні замінники практично не впливають на стан ринку	Велика кількість конкурентів, які мають суттєві труднощі та не достатньо активні на ринку

З огляду на аналіз ринкового середовища та аналіз 5 сил Портера, зробимо висновок щодо доцільності виходу на новий ринок з огляду на конкурентну ситуацію. Враховуючи сильні та слабкі сторони галузі, а також особливості компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ», компетенції та досвід, якими вона володіє, можна стверджувати, що при наявності чіткої стратегії, відкриття нового напрямку в сфері кліматичного обладнання є обґрунтованим та потенційно вигідним.

На основі даних, наведених вище, проведемо аналіз факторів конкурентоспроможності та їх обґрунтування, що буде визначати елементи стратегії по подальшому просуванню продуктів, послуг та позиціонуванню на ринку:

Таблиця 3.3 – Аналіз факторів конкурентоспроможності

№	Фактор конкурентоспроможності	Обґрунтування
1	Професійне керування проектами	Компанія ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» має більш ніж 20-річний досвід в реалізації проектів високої складності в будівництві в сфері ліфтового обладнання
2	Оперативна комунікація та відповідальність	Висока відповідальність в сфері обслуговування ліфтів та ескалаторів, досвід обслуговування об'єктів з найвищими вимогами – бізнес-центрів, готелів,

		адміністративних будівель. Завдяки цьому досвіду є сформована система реагування на запити клієнтів, на позаштатні ситуації, розуміння важливості попереджувальних заходів тощо
3	Вартість	Вихід на ринок в режимі моделі MVP надає можливість надавати послуги на першому етапі розвитку з перевагою в ціні порівняно з конкурентами, оскільки все адміністративне навантаження несе основний напрям бізнеса
4	Існуюча база клієнтів	Наявність активної комунікації з існуючими клієнтами по ліфтам, які в той же час є споживачами і інших послуг – це максимально сприятлива ситуація для комплексної пропозиції по суміжним напрямам
5	Комплексна пропозиція	Надання комплексної пропозиції по кліматичним системам та ліфтам для нових потенційних клієнтів – це практично унікальна пропозиція на ринку
6	Професіональні рішення для малого бізнесу	На етапі розвитку можливість надання пропозицій від висококваліфікованих спеціалістів для малого бізнесу є також унікальною, оскільки в цій ніші присутні лише слабкі побутові рішення від приватних підприємців

Даний аналіз також підтверджує високу перспективу відкриття нового напрямку бізнесу в суміжній галузі. Потенціал конкурентоспроможності достатньо високий, оскільки компанія може поєднувати переваги великого досвіду в суміжній подібній галузі з статусом новачка на ринку з малими витратами на підрозділ, а також наявність кваліфікованих базових працівників та менеджерів, що надає гнучкості та можливості приймати нестандартні рішення в період розвитку.

В якості фінального етапу аналізу відкриття нового напрямку в форматі мінімально життєздатного продукту, проведемо SWOT-аналіз, який є оптимальним інструментом для комплексної аналітики сильних та слабких сторін проекту [51]. Перелік ринкових загроз, можливостей, слабких та сильних сторін надасть разом з попередніми інструментами вже комплексну картину:

Таблиця 3.5 – SWOT-аналіз проекту

Сильні сторони: Гнучкість та адаптивність Досвід в керуванні складними проектами Наявність клієнтів по основному напрямку	Слабкі сторони: Обмежені ресурси Недостатня кількість кваліфікованих працівників Відсутність спеціалізованого досвіду
---	---

Вибудована комунікація та оперативне реагування на запити Комплексні пропозиції	
Можливості: Нові потреби споживачів, нові сегменти Державні програми по розвитку інфраструктурних проєктів Стрімкий розвиток галузей машинобудування та ін. Зменшення кількості конкурентів та їх активності	Загрози: Посилення обстрілів та інші впливи війни на м.Київ Посилення мобілізаційних заходів Зниження доходів потенційних клієнтів Економічна та політична нестабільність Обмеження ведення бізнесу (комендантська година тощо) Санкції, блокування кордону

Збираючи всі проаналізовані дані, можна зазначити, що відкриття нового напрямку є перспективним та актуальним проєктом. Потрібно розуміти також, що саме загрози ринку створюють певний простір для дій, яким можна скористатись, якщо вжити відповідних заходів щодо ризиків. Слабкі сторони, такі як обмежені ресурси, частково обумовлюють використання MVP-моделі в якості стратегії розвитку нового напрямку, а частково потребують окремих дій по усуненню або компенсації іншими чинниками. Так, наприклад, відсутність спеціалізованого досвіду та недостатня кількість кваліфікованих кадрів спонукають по-перше до пошуку на ринку відповідних фахівців, а з іншого боку мотивують до співпраці з малими компаніями по конкретним проєктам. В останньому випадку наявність в компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» комплексних пропозицій стає сильною перевагою, оскільки ряд потенційних субпідрядників може виконувати роботи тільки в вузькій ніші, наприклад, в обслуговуванні систем кондиціонування і не сприймає компанію як конкурента, а сприймає як інжиніринговий бізнес з широкими задачами, де він може отримати окрему ділянку для пропозицій.

4 етап: Розроблення ринкової стратегії.

Початковий етап створення стратегії проникнення на ринок включає ідентифікацію та детальний аналіз цільових аудиторій, які можуть стати потенційними споживачами.

Розглянемо основні цільові групи клієнтів:

Таблиця 3.6 – Аналіз цільових груп

№	Найменування цільової групи	Готовність сприйняти продукт	Орієнтовний попит в межах групи	Інтенсивність конкуренції	Простота входу
1	Існуючі клієнти	8	8	3	10
2	Малий бізнес	4	5	5	7
3	Приватні замовники	2	5	9	2
4	Великі будівельні проекти	8	9,5	10	2
5	Комерційна нерухомість, обслуговування	8	9,5	10	2

Виходячи з параметрів, основними групами потенційних клієнтів обрано

- Група існуючих клієнтів, оскільки при мінімальних витратах грошей та часу можна отримати результат
- Малий бізнес. Обрано через відносну легкість входу, привабливу рентабельність проектів та зрозумілу концепцію маркетингових заходів по залученню клієнтів
- Наступним етапом розвитку буде вихід в сегменти №4 та №5
- Додатково. Всі інші групи безумовно розглядаються для опрацювання, але не є пріоритетними в пошуку, залученні, наданні індивідуальних пропозицій

В даній таблиці розглянута інформація, що зібрана на основі перших запитів та в результаті рекламних інтернет-кампаній, а також при опитуванні потенційних клієнтів. Дані відображені по шкалі від 1 до 10 з того розрахунку, що аналіз ведеться саме по потенційним клієнтам, в яких є потреба в відповідній послугі.

Аналіз цільових груп надає можливість розглянути потенційні сегменти клієнтів за характеристиками і згідно пріоритетів обрати відповідну стратегію охоплення ринку.

Згідно з теорією М. Портера, існують три базові конкурентні стратегії:

1. Стратегія лідерства у витратах – орієнтація на мінімізацію витрат та зайняття лідируючого положення через зниження цін [52]

Переваги даної стратегії – висока конкурентоспроможність, оскільки фокус з самого початку знаходиться на зниженні витрат і в окремих випадках можлива ще більша економія задля збереження клієнта або вибивання конкурента. Стратегія найчастіше пов'язана з бажанням захопити значні обсяги ринку, масштабуватись і за рахунок цього зменшити витрати на одиницю продукту. Економічні кризи мають

мінімальний вплив на підприємства такого формату, оскільки вони в режимі оптимізації та заощадження знаходяться весь час, незважаючи на зовнішні фактори. Також низькі витрати надають перевагу в випадках збільшення собівартості товарів та послуг, оскільки коливання цін впливають на таку компанію значно менше. І, безумовно, низькі ціни – це складний бар'єр для нових гравців, оскільки вийти на дану пропозицію без досвіду та ретельних розрахунків практично неможливо. Але в той же час, компанії, які використовують стратегію економії, практично відмовляються від додаткових витрат, що працюють на імідж, від додаткового навчання, впровадження нових технологій тощо, що є для них значним ризиком.

2. Стратегія диференціації – зосередження на створенні унікального продукту або послуги, який виділяється серед конкурентів [53]. Основним засобом реалізації даної стратегії є ринкове позиціонування.

Перевагами даного методу можна вважати:

- Збільшення лояльності до бренду
- Складність знайти замітники
- Зменшення чутливості до змін цін, що призводить до вищої рентабельності
- Збільшення лояльності клієнтів при комунікації, що зменшує їх тиск на компанію та надає можливість заключати угоди за кращими умовами
- Підвищення дохідності, що робить компанію більш стійкою до зовнішніх коливань

Втілення цієї стратегії зазвичай вимагає вищих витрат, однак успішна реалізація дозволяє компанії отримувати більшу прибутковість завдяки готовності ринку сприймати вищу ціну за бренд.

Також є ризики, якщо компанії, що застосовують дану стратегію, не зможуть якісно визначити потреби клієнтів або швидко зреагувати на зміни попиту, провести ефективну комунікацію чи не мають відповідних навичок в брендингу, можуть зазнати невдачі. Ключові здібності,

необхідні компанії, що обрала стратегію диференціації, включають здатність до інновацій та розвитку маркетингових стратегій.

3. Стратегія фокусування та спеціалізації – концентрація на певному сегменті ринку або групі споживачів, пропонуючи спеціалізовані продукти або послуги [54]. Головна мета при використанні даної стратегії – у перевершенні конкурентів щодо задоволення потреб конкретної цільової групи. Для досягнення цієї мети використовуються заходи що фокусуються на унікальності продукту або послуги та перевагах щодо зниження витрат. Однак потрібно враховувати, що невдача у впровадженні даної стратегії може значно вплинути на бізнес, суттєво знизити ринкову частку та конкурентоспроможність, оскільки концентрація всіх зусиль була на окремому сегменті клієнтів.

Відповідно до цього, можна зазначити, що стратегія диверсифікації в випадку відкриття нового напрямку бізнеса в компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» є оптимальною стратегією розвитку, оскільки дозволяє сконцентруватись на декількох сегментах, надаючи кожному з них окрему пропозицію з унікальними властивостями.

Відповідно до обраних сегментів (таблиця 3.6) та стратегії диверсифікації в якості розвитку напрямку, визначимо стратегії позиціонування для кожної групи клієнтів:

Сегмент «Існуючі клієнти». Дана група потенційних клієнтів має наступні вимоги до послуг, які асоціюються з компанією ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» з їх власного досвіду:

- Швидка реакція на запити, комунікація 24/7
- Повний контроль за станом обладнання або проекту
- Отримання інформації стосовно проблемних ситуацій завчасно з пропозиціями по зменшенню наслідків або усуненню проблем
- Вчасна реалізація проектів згідно договірних умов та за визначений бюджет

Ключові пропозиції нового напрямку для існуючих клієнтів – надання саме того продукту, до якого звик клієнт, який він очікує отримати.

Базова стратегія розвитку по даному сегменту – швидке охоплення та надання пропозицій всім існуючим клієнтам з аргументацією вищезазначених переваг в сервісі.

Сегмент «Малий бізнес». Даний сегмент цікавий саме задля отримання необхідного досвіду та швидкої реалізації проектів з виходом на мінімальну рентабельність напрямку. Вимоги даного сегменту зазвичай відносяться до швидкості реагування на запит, надання пропозицій, а також гнучкість в наданні рішень та кваліфікована реалізація. Ключовими конкурентними перевагами в цьому сегменті потрібно виділити можливість індивідуальних рішень, оскільки напрям тільки починає роботу, надання професійних рішень в невеликих проектах, максимально уважне ставлення до клієнта, розробка та реалізація проектів на вигідних фінансових умовах.

Базова стратегія розвитку даного напрямку – діджитал-маркетинг, рекомендації та залучення сегменту існуючих клієнтів до співпраці, оскільки, наприклад, велика кількість орендарів в бізнес-центрах – це власники малих та середніх бізнесів, що користуються кліматичними системами на виробництвах тощо.

Виконавши аналіз конкурентного середовища, визначившись з стратегіями розвитку, позиціонування продуктів нового напрямку, потрібно визначитись зі змінами в оргструктурі компанії.

Як видно з рисунка 3.1 – до зони відповідальності Директора ТОВ «ВІЕС ЛІФТ» включений новий напрям під брендом VS Engineering.

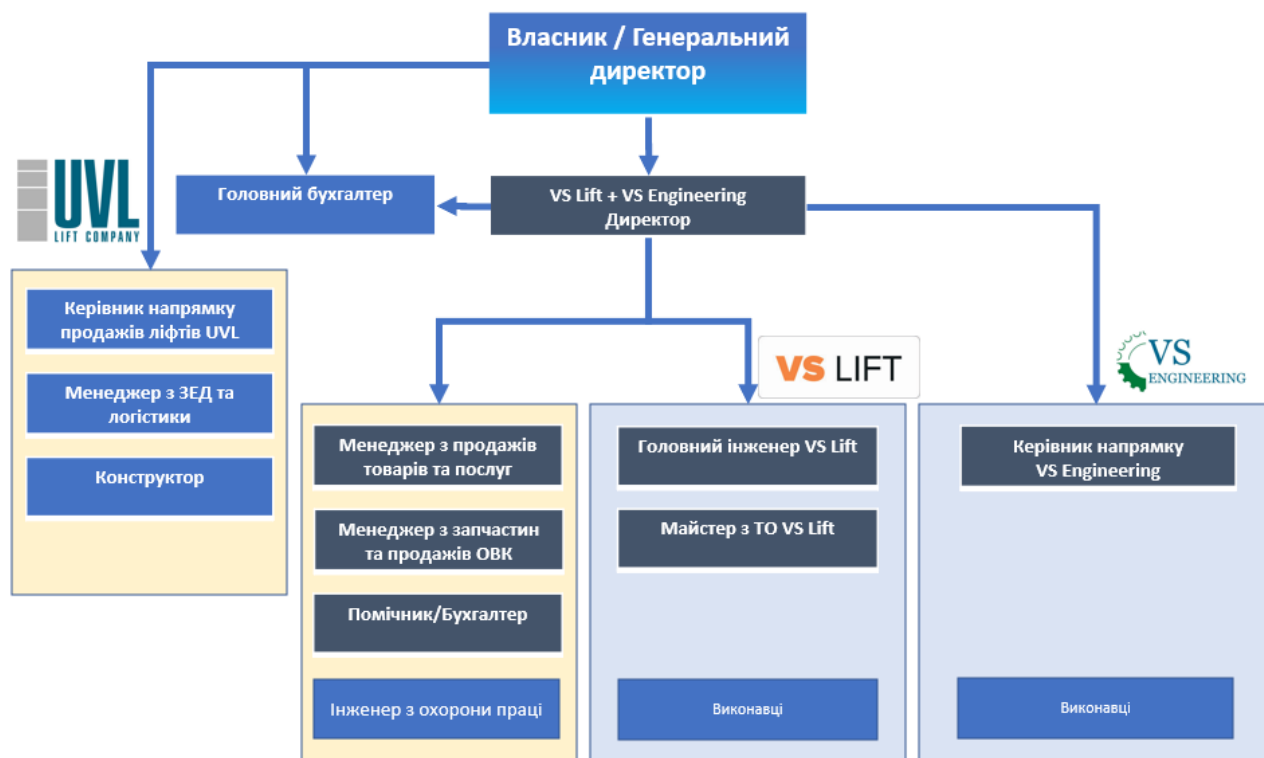


Рисунок 3.1. Організаційна структура підприємства, включно з новим напрямком

Даний напрям відповідає за технічну реалізацію проектів, технічне обслуговування та виконання інших видів робіт в сфері систем опалення, вентиляції та кондиціонування. Також до обов'язків менеджера з запчастин віднесені обов'язки менеджера з продажів по напрямку ОВК. В даному випадку сумісництво виправдане, оскільки кандидат на цю позицію має великий досвід в продажах ліфтового обладнання і також обладнання кліматичних систем. В іншому випадку потрібно розділяти ці дві функції на окремі посади, оскільки технічна кваліфікація надважлива для надання послуг в цих сферах. Таким чином, на даний момент додано дві людини в штат компанії – технічний керівник напрямку і безпосередній виконавець – електромеханік з обслуговування кліматичних систем. Це суттєво економить ресурси на первинному етапі та дозволяє виконати тестування продукту, проаналізувати зворотній зв'язок та вчасно внести корективи.

3.3. Економічне обґрунтування диверсифікації бізнеса

Диверсифікація діяльності є ключовою стратегією для підвищення стійкості та зростання бізнесу [55]. Вона включає розширення асортименту продукції або послуг, вхід на нові ринки або розробку нових напрямків бізнесу. Економічний ефект від впровадження стратегії диверсифікації полягає у зменшенні ризиків, збільшенні доходів та покращенні конкурентоспроможності, що призводить до значного підвищення стабільності підприємства.

Зменшення ризиків. Диверсифікація дозволяє компаніям знизити залежність від одного продукту чи ринку. У разі зниження попиту на один продукт, доходи з інших напрямків можуть компенсувати втрати [40].

Збільшення доходів. Вхід у нові ринки або розвиток нових продуктів може відкрити додаткові джерела доходу. Розширення асортименту задовольняє більш широкі потреби споживачів, залучає нових клієнтів і сприяє збільшенню продажів.

Покращення конкурентоспроможності. Розширення лінійки продуктів або послуг та вхід на нові ринки дозволяє компаніям випереджати конкурентів, пропонуючи унікальні рішення та краще задовольняючи потреби клієнтів.

Для успішної диверсифікації важливим є глибоке розуміння ринку, здатність до інновацій та ефективне управління ризиками. Це вимагає від компаній чіткого планування та стратегічного підходу, а також здатності адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Для оцінки економічної доцільності відкриття нового напрямку в компанії, розглянемо статті витрат та термін інвестицій:

Таблиця 3.7 – Таблиця прогнозування витрат на відкриття та фінансування нового напрямку

Стаття витрат	Сума, грн/міс	Термін, міс	Загальна сума, грн
Зарплатний фонд (2 людини)	88 400,00	6	530 400,00
Адміністративні витрати	30 000,00	6	180 000,00
Паливо та амортизація авто	32 000,00	6	192 000,00
Реклама/маркетинг	30 000,00	6	180 000,00

Податки (розподілена на напрям сума)	20 000,00	6	120 000,00
Інші розподілені витрати	50 000,00	6	300 000,00
Загальна сума, в місяць	250 400,00	6	1 502 400,00
Разові витрати:	450 000,00		450 000, 00
- Закупівля обладнання та матеріалів			
- Навчання			
Загальна сума			1 952 400,00

Дані витрати сформовані на основі вже існуючих даних, оскільки старт проекту відбувся в жовтні 2023 року. Також окремі дані сформовані на основі досвіду та фактичних витрат по існуючому напрямку.

Стратегічна карта реалізації проекту диверсифікації виглядає наступним чином (рисунок 3.2):

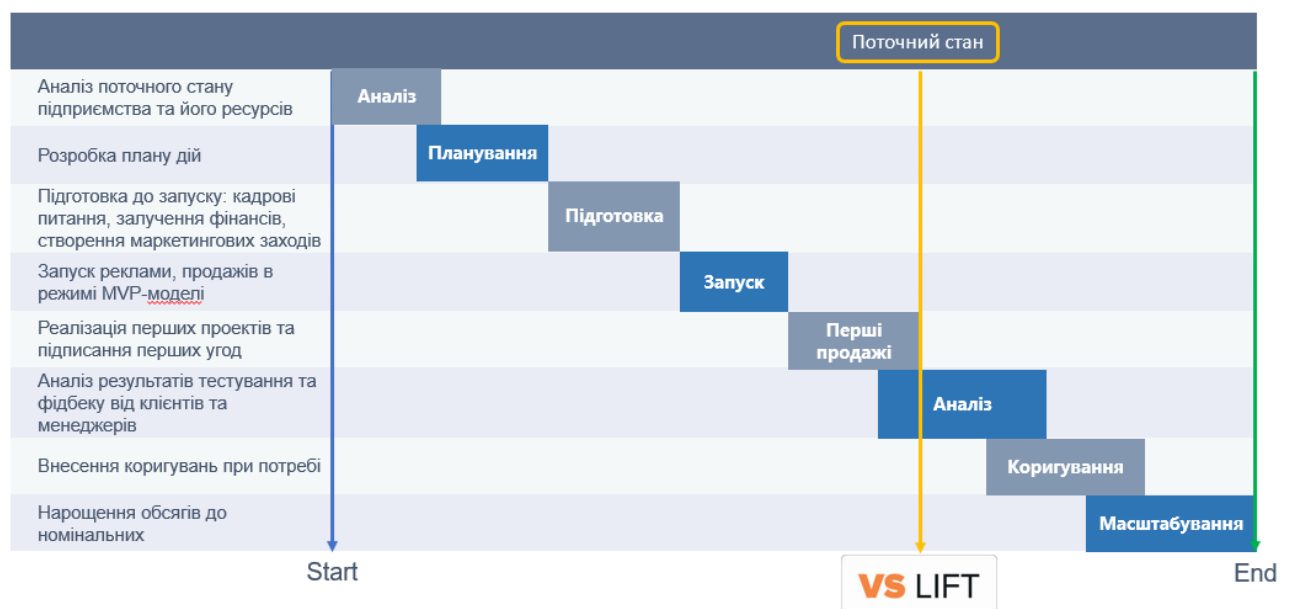


Рисунок 3.2. Стратегічна дорожня карта проекту відкриття нового напрямку

Джерело: створено автором

Таким чином для інвестицій потрібно розглядати суму приблизно в 1,95 млн грн, що за курсом долара на березень 2024 року (38грн за 1 долар) складає 51 000 у. о., що є достатньо прийнятним. Також варто зазначити, що вартість ведення операційної діяльності (без врахування навантаження по адміністративним витратам) складає 130-140 тис грн на місяць і починаючи з четвертого місяця надходження складають приблизно 150000 грн на місяць, що частково компенсує витрати на підрозділ, головна задача – вийти на точку

беззбитковості на 6-й місяць, таким чином закінчивши етап тестування і перейти на інший більш активний етап розвитку з охопленням більшого сегменту ринку.

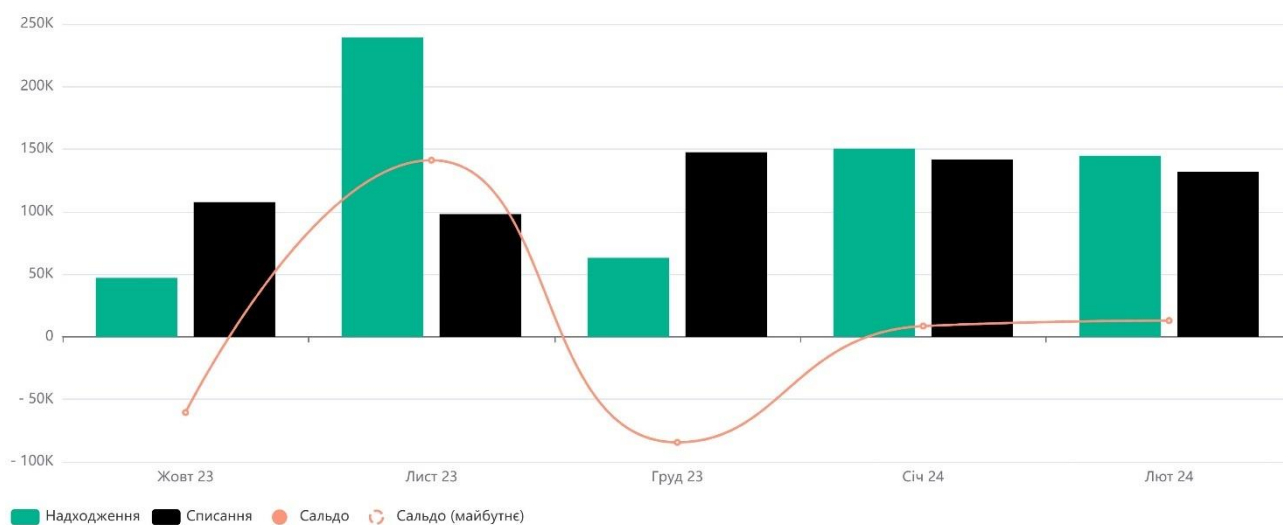


Рисунок 3.3. Діаграма витрат та надходжень від операційної діяльності по новому напрямку

Можна зазначити, що режим MVP-моделі є достатньо ефективним, оскільки під час відкриття нового напрямку було залучено мінімум інвестицій, кредитна лінія, яка була оформлена в банку для використання в якості резервного інструменту, залишилась без використання на даний момент.

На діаграмі зазначені доходи від надання послуг. В листопаді велике надходження було за рахунок продажу обладнання системи вентиляції та кондиціонування з подальшим встановленням. Всі інші надходження – від надання послуг з технічного обслуговування або дрібних ремонтів по клієнтам, з якими були підписані відповідні угоди. З них сегмент існуючих клієнтів складає 70% і 30% - нові зовнішні клієнти, які були залучені за допомогою рекламних кампаній або рекомендацій.

3.4. Визначення ризиків стратегії диверсифікації

Як раніше було зазначено, основними ризиками стратегії диверсифікації є великі інвестиції в новий продукт та новий ринок та великий час реалізації

стратегії. Але вплив даних ризиків було зменшено за рахунок використання моделі мінімально життєздатного продукту, що надало можливості отримати за невеликі кошти перші результати за короткий термін (4-5 місяців) та максимально наблизитись до точки безбитковості. Також варто визначити, що складність стратегії диверсифікації призводить до необхідності повної концентрації на всіх процесах.

Основні ризики визначені в наступній таблиці:

Таблиця 3.8 – Перелік основних внутрішніх та зовнішніх ризиків

№	Група ризиків	Вид ризику	Назва ризику
1	Зовнішні	1. Економічні	1.1. Нестабільність курсу валют
2			1.2. Збільшення цін на паливо і транспортні послуги
3			1.3. Інфляція
4			1.4. Збільшення собівартості
5			1.5. Дефіцит сировини
6		2. Податкові	2.1. Збільшення податкового тиску
7			2.2. Збільшення рівня податків
8			2.3. Негативні зміни в податковому законодавстві
9			2.4. Блокування податкових накладних
10			3. Політичні
11	3.2. Співпраця з недружніми країнами		
12	3.3. Рух до ЄС		
13	3.4. Вплив влади на незалежні інституції		
14	3.5. Заборона співпраці з окремими країнами		
15		4. Форс-мажор	4.1. Революція

16			4.2. Ядерний вибух
17			4.3. Стихійне лихо
18			4.4. Епідемія
			4.5. Військові дії
19		5. Маркетингові (ринкові)	5.1. Посилення конкуренції
20			5.2. Ускладнення логістики
21			5.3. Перенасичення ринку
22			5.4. Зміни попиту
23			5.5. Перерозподіл власності
24			5.6. Відсутність пропозицій
25			5.7. Зміна репутації
26			5.8. Дефіцит трудових ресурсів
27			5.9. Зниження якості продукції
28		6. Технічні	6.1. Проблеми з інтернетом
29			6.2. Проблеми з обладнанням
30			6.3. Дефіцит палива
31			6.4. Проблеми з електроенергією
32			6.5. Проблеми з наявністю запчастин
33		7. Правові (юридичні)	7.1. Зміни законодавства
34			7.2. Невиконання контрактів
35			7.3. Зміни в правилах мобілізації
36			7.4. Зміни технічних норм
37			7.5. Арешт рахунків
38			7.6. Зміни власників
39		8. Кримінальні	8.1. Підпал

40			8.2. Крадіжка
41			8.3. Розбій
42			8.4. Саботаж
43			8.5. Чорний піар
44		9. Фінансові	9.1. Блокування рахунків
45			9.2. Закриття кредитних програм або зміна умов
46			9.3. Ускладнення фінансового моніторингу
№	Група ризиків	Вид ризику	Назва ризику
1	Внутрішні	10. Політичні	10.1 Зміна власника
2			10.2 Зміна керівництва
3			10.3 Зміни корпоративної культури
4			10.4 Зміна прав доступу до інформації
5		11. Кадрові	11.1 Відсутність кваліфікованих кадрів
6			11.2 Втрата працівника
7			11.3 Прогул
8			11.4 Запізнення
9			11.5 Хвороба
10			11.6 Конфлікти інтересів між співробітниками
11			11.7 Порушення в бізнес-процесах
12			11.8 Помилки в роботі
13			11.9 Порушення техніки безпеки
14		12. Технічні	12.1 Проблеми з інтернетом
15			12.2 Поломки обладнання
16			12.3 Проблеми з електроенергією

17			12.4 Збої в системі бухгалтерського обліку
18			12.5 Застаріле обладнання
19			12.6 Комп'ютерні віруси
20			12.7 Переналагодження обладнання
21			12.8 Інтернет-шахрайство
22		13. Фінансові	13.1 Збільшення дебіторських заборгованостей
23			13.2 Затримки виплат
24			13.3 Неможливість придбання валюти
25			13.4 Потреба в додаткових інвестиціях
			13.5 Довготривалий термін виходу в точку беззбитковості
26		14. Управлінські	14.1 Неправильні управлінські рішення
27			14.2 Неефективна структура
28			14.3 Низька швидкість прийняття рішень
29			14.4 Відсутність системи мотивації
30		15. Охорона здоров'я	15.1 Хвороба
31			15.2 Порушення норм безпеки
32		16. Юридичні	16.1 Судові справи
33			16.2 Правові Конфлікти

Згідно з наведеним переліком ризиків можна зазначити, що більшість з них в конкретному випадку є несуттєвими, але потребують періодичного огляду та актуалізації. Розглянемо найбільш ймовірні на впливові з точки зору відкриття нового напрямку в бізнесі:

Таблиця 3.9 – Ризики проекту

№	Найменування ризику	Ймовірність виникнення (0-1)	Вплив на бізнес (0-1)
1.4	Збільшення собівартості	0,7	0,4
11.1	Відсутність кваліфікованих кадрів	0,7	0,8
11.6	Конфлікти інтересів між співробітниками	0,4	0,6
13.1	Збільшення дебіторських заборгованостей	0,4	0,7
13.4	Потреба в додаткових інвестиціях	0,5	0,6
13.5	Довготривалий термін виходу в точку беззбитковості	0,5	0,7
14.1	Неправильні управлінські рішення	0,5	0,5

Для визначення найнебезпечніших ризиків проекту розділимо ризики на високі, помірні та низькі:

Таблиця 3.10 – Аналіз ризиків проекту

Ймовірність					
0.8 – 1.0					
0.6 – 0.8				1.4	11.1
0.4 – 0.6				9.1, 13.4, 14.1	11.6, 13.1, 13.5
0.2 – 0.4					
0.0 – 0.2					
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
	Вплив				
	Область високих ризиків				
	Область помірних ризиків				
	Область низьких ризиків				

В результаті ми отримали перелік високих ризиків, які потребують окремої уваги, підготовки заходів щодо попередження ризиків та їх усунення.

Таблиця 3.11 – Заходи щодо запобігання ризикам проекту

№	Найменування ризику	Попередження ризику			Усунення наслідків ризику	
		Дії	Відповідальний	Регулярність	Дії	Відповідальний
1.4	Збільшення собівартості	-Формування запасів продукції на складі -пошук альтернативних постачальників - фіксовані ціни в контрактах -моніторинг змін цін - передзамовлення клієнтів	Менеджер з закупівель	Раз на місяць або при необхідності	-збільшення цін на товари та послуги -моніторинг нових постачальників - домовленості з конкурентами	Менеджер з закупівель
11.1	Відсутність кваліфікованих кадрів	-Моніторинг конкурентів - навчання своїх - залучення нових молодих - захист тих, що є в наявності - використання субпідряду	Керівники підрозділів	Раз на місяць або за потребою	-Хантинг -залучення з інших напрямків	Керівники напрямків / директор
11.6	Конфлікти інтересів між співробітниками	-Проведення нарад з поясненням змін - Надання інформації по стану подій та маленьких перемог	Директор Керівник напрямку	Раз на 2 тижні	-Проведення роз'яснювальних заходів -Усунення причин конфлікту (до звільнення)	Директор
13.1	Збільшення дебіторських заборгованостей	-Завчасна підготовка необхідних документів -Договори з регулюванням заходів по запобіганню ДЗ	Директор, Керівники напрямків	Постійно	-Виділення тижня по погашенню ДЗ	Директор
13.4	Потреба в додаткових інвестиціях	-Відкриття кредитної програми -Створення подушки безпеки	Директор Власник	Разово з контролем	-Використання кредиту або	Директор

					закумульованих коштів	
13.5	Довготривалий термін виходу в точку беззбитковості	-Контроль динаміки процесу, надходжень та витрат -Аналіз залучення клієнтів	Керівник напряму Директор	1 раз на тиждень	-Приймання антикризових мір -Скорочення витрат	Директор
14.1	Неправильні управлінські рішення	-Контроль динаміки розвитку по відношенню до прийнятих стратегій -Проведення нарад для аналізу поточного стану	Директор Керівник	1 раз на тиждень	-Виявлення та усунення причин неправильних рішень -Підвищення кваліфікації менеджерів	Директор

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, ефективно управління ризиками стає не тільки стратегічною необхідністю, але й ключовим фактором успіху підприємства [57]. Розробка та імплементація обдуманих стратегій ризик-менеджменту дозволяє підприємствам мінімізувати потенційні втрати та оптимізувати використання ресурсів, що в свою чергу сприяє стабільності та довгостроковому зростанню. Особливо це важливо для малих підприємств, де ресурси обмежені, а вплив непередбачених подій може мати критичні наслідки. З огляду на це, компанії мають не тільки ідентифікувати потенційні ризики, але й розробляти стратегії їх управління, включаючи планування, моніторинг та адаптацію до змінних умов ринку. Таким чином, управління ризиками не є одноразовою дією, але вимагає постійного перегляду та адаптації стратегій з метою забезпечення стійкості та досягнення довгострокових цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

В даній роботі було досліджено та проаналізовано методи підвищення стабільності вузькогалузевих підприємств під час потужних економічних та політичних криз. Була розглянута стратегія диверсифікації як основний метод розвитку компанії. На основі аналізу теоретичних основ та практичного досвіду, проведеного в рамках цієї дипломної роботи, можна зробити висновок, що диверсифікація є важливою стратегією для розвитку та зміцнення позицій вузькогалузевих компаній на ринку на прикладі ТОВ «ВІЕС ЛІФТ». Розроблені стратегічні рекомендації з диверсифікації бізнесу дозволять компанії не лише мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами в економічному середовищі та на ринку, але й відкрити нові можливості для зростання та збільшення прибутковості.

Дослідження показало, що застосування диверсифікації може бути ефективним засобом для входження на нові ринки, розширення асортименту продукції чи послуг, а також для пошуку нових сегментів клієнтів. Зокрема, для ТОВ "ВІЕС ЛІФТ", розробка стратегії диверсифікації може включати в себе інвестування в відкриття нового напрямку, розширення лінійки продуктів та послуг.

Важливо, що при реалізації стратегії диверсифікації компанія повинна ґрунтовно аналізувати потенційні ризики та забезпечити належне управління ресурсами, щоб максимізувати ефективність вкладень та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Таким чином, диверсифікація бізнесу ТОВ "ВІЕС ЛІФТ" може стати ключем до досягнення сталого розвитку компанії, збільшення її конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху на ринку.

Отже, на основі нашого аналізу, що охоплював весь спектр теоретичних знань, науково-методологічних рекомендацій та практичних аспектів,

спрямованих на покращення діяльності складської логістики підприємства, ми виконали поставлені завдання:

- Виявлено, що ліфтова галузь зіткнулась з рядом викликів, які вимагають від компаній гнучкості та інноваційного підходу до ведення бізнесу
- Дослідження показало, що розвиток нових напрямків бізнесу може значно збільшити стабільність компаній в галузі
- Дослідження можливості відкриття нового напрямку бізнесу показало перспективу для збільшення прибутків та розширення ринкової частки компанії ТОВ «ВІЕС ЛІФТ», що демонструє потенціал для масштабування та зростання
- Розроблена MVP модель для нового напрямку дозволила визначити основні напрямки розвитку та оцінити їхній потенціал щодо залучення нових клієнтів та збільшення доходів
- Визначено ключові ризики, пов'язані з впровадженням нового напрямку, були визначені та розроблені стратегії їх мінімізації

Впровадження запропонованої стратегії диверсифікації, а саме відкриття нового напрямку в бізнесі за допомогою моделі мінімально життєздатного продукту, є діючим інструментом, який вже отримує планові показники ефективності. Таким чином, можна зазначити, що дані методи можуть бути використані при відповідних умовах іншими вузькогалузевими підприємствами для підвищення стабільності, мінімізації ризиків від криз та для пошуку додаткових точок для розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кабінет Міністрів України. Постанова №438 від 21.06.2017р. Технічний регламент ліфтів і компонентів безпеки для ліфтів. П.5
2. Дмитро Романенко. Історія винайдення ліфта. 2017. Веб-сайт. URL: <https://www.romanenko.biz/ua/publikatsii/35-publications-interesting-ua/87-istoriya-vinajdennya-lifta> (дата звернення 12.03.2024)
3. Отіс. Історія. Веб-сайт. URL: <https://www.otis.com/uk/ua/our-company/history> (дата звернення 12.03.2024)
4. Кабінет Міністрів України. Постанова №77 від 3.02.2021р. Перелік машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки. Група А, п.7
5. Історія ліфтів: від задуму до інновацій. 2023. Веб-сайт. URL: <https://citylift.com.ua/company-news/history-of-elevators.html> (дата звернення 12.03.2024)
6. Розумне управління ліфтами на основі рішень IoT. 2023. Веб-сайт. URL: <https://www.dusuniot.com/uk/blog/smart-elevator-management-based-on-iot-solutions/> (дата звернення 12.03.2024)
7. Системи контролю доступу для управління ліфтами. Веб-сайт. URL: <https://zktecoua.com/ua/solutions/elevatorlock/> (дата звернення 12.03.2024)
8. Енергозберігаючі ліфти та ескалатори. Користь для довкілля. 2023. Веб-сайт. URL: <https://utilitiesone.com/energy-saving-escalators-and-elevators-the-good-for-the-environment> (дата звернення 12.03.2024)
9. Шиндлер. Наші цінності. Веб-сайт. URL: <https://ua.schindler.com/uk/pro-nas/kultura.html> (дата звернення 12.03.2024)
10. Отіс. Наша компанія. Веб-сайт. URL: <https://www.otis.com/uk/ua/our-company/about-us> (дата звернення 12.03.2024)
11. Віттур. Наша мета. Веб-сайт. URL: <https://www.wittur.com/en/wittur-group.aspx?#values> (дата звернення 12.03.2024)

12. Конє. Інструменти для проектування. Веб-сайт. URL: <https://www.kone.ua/ua/tools-downloads/> (дата звернення 12.03.2024)
13. Конє. Навколишнє середовище. Веб-сайт. URL: <https://www.kone.ua/ua/about-us/kone-as-a-company/environment/> (дата звернення 12.03.2024)
14. Мордор Інтеллідженс. Ринок ліфтів і ескалаторів – зростання, тенденції та прогнози (2024-2029). Веб-сайт. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/elevator-and-escalator-market> (дата звернення 12.03.2024)
15. Владислав Мельничук. Динаміка світового процесу урбанізації. Веб-сайт. URL: <http://www.geograf.com.ua/geoinfocentre/20-human-geography-ukraine-world/721-dinamika-svitovogo-protsesu-urbanizatsiji> (дата звернення 12.03.2024)
16. Огюстен Сельє. Падіння. Ліфтова галузь під загрозою. 2020. Веб-сайт. URL: <https://medium.com/uptime-ac/going-down-the-elevator-industry-at-risk-f791358d76e5> (дата звернення 12.03.2024)
17. ЕУ Україна. Дослідження ринку нерухомості під час війни від ЕУ. 2023. Веб-сайт. URL: https://www.ey.com/uk_ua/news/ey-ukraine-in-media/doslidzhennya-rynku-nerukhomosti-pid-chas-viyny-vid-ey (дата звернення 12.03.2024)
18. Мордор Інтеллідженс. Аналіз розміру та частки ринку обладнання для систем опалення, вентиляції та кондиціонування – тенденції та прогнози зростання (2024–2029). Веб-сайт. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/hvac-equipment-market> (дата звернення 12.03.2024)
19. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №10. С.17-21.
20. Михайло Жужа. Тенденції в будівельній галузі під час воєнного стану. Як війна впливає на будівельну галузь. 2023. Веб-сайт. URL:

- <https://clcgroup.com.ua/blog/tendencziyi-v-budivelnij-galuzi-pid-chas-voyennogo-stanu/> (дата звернення 12.03.2024)
21. ДержСтат України. Обсяг виробленої будівельної продукції за видами у 2014-2022 роках. 2023. Веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/bud/ovb/ovb_u/ovbp_vyd_u.htm (дата звернення 12.03.2024)
22. Роман Корнилюк. 20 показників, щоб зрозуміти фінансовий стан компанії. 2021. Веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/finansovyy-skorynh-vid-youcontrol%3Ayak-pereviryty-stabilnist-firmy-za-dekilka-sekund/> (дата звернення 12.03.2024)
23. Лескова С. Клевець О. Показники фінансового аналізу: що дають, як порахувати, де застосовуються. 2023. Веб-сайт. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/pokazатели-finansovogo-analiza-predpriyatiya> (дата звернення 12.03.2024)
24. Кіаран Волш. Ключові показники менеджменту. 2008. С.71
25. Джейсон Фернандо. Розрахунок рентабельності власного капіталу (ROE) і що це означає. 2024. Веб-сайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp> (дата звернення 12.03.2024)
26. Фондовий ринок та біржі. ROE – рентабельність власного капіталу. 2020. Веб-сайт. URL: <https://ukrfondrinok.com/dovidnyk/slovnyk/74-roe> (дата звернення 12.03.2024)
27. Рентабельність загальних активів (ROTA). 2021. Веб-сайт. URL: https://ua.nesrakonk.ru/return_on_total_assets/ (дата звернення 12.03.2024)
28. Уккас І., Сахаруддін, Бахрі С., Альпутіла М., Замхурі М. Аналіз якості людських ресурсів у підвищенні продуктивності співробітників: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. 2019. Веб-сайт. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/343/1/012158> (дата звернення 12.03.2024)

29. Обсяг управління людськими ресурсами: основні функції та обов'язки. 2023. Веб-сайт. URL: <https://www.humanica.com/en/scope-of-human-resource-management/> (дата звернення 12.03.2024)
30. Важливість лояльності співробітників і як її покращити. 2022. Веб-сайт. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-employee-loyalty> (дата звернення 12.03.2024)
31. Даулет Жумагулов. Роль HR в створенні корпоративної культури. Веб-сайт. URL: <https://hrsuite.com/the-role-of-hr-in-workplace-culture/> (дата звернення 12.03.2024)
32. Надія Березова. Розробка та впровадження KPI: 6 важливих правил. 2020. Веб-сайт. URL: <https://budni.robota.ua/hr/rozrobka-ta-vprovadzhennya-kpi-6-vazhlyvih-pravil> (дата звернення 12.03.2024)
33. Продуктивність праці персоналу. Веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/1494051164706/ekonomika/produktivnist_pratsi_personalu_metodi_otsinki (дата звернення 12.03.2024)
34. Продуктивність праці робітників: розповідаємо про всі нюанси цього показника. 2023. Веб-сайт. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/produktivnist-praci-robitnikiv-rozpovidaemo-pro-vsi-nyuansi-cogo-pokaznika> (дата звернення 12.03.2024)
35. Обговорення викликів, з якими стикаються транснаціональні корпорації на різних ринках. Веб-сайт. URL: <https://www.tutorchase.com/answers/ib/business-management/discuss-the-challenges-faced-by-multinational-corporations-in-diverse-markets> (дата звернення 12.03.2024)
36. Дарина Проноза. Що таке PESTLE-аналіз і навіщо він маркетологу. Веб-сайт. 2020. URL: <https://laba.ua/blog/1618-cho-takoe-pestle-analiz-i-zachem-on-marketologu> (дата звернення 12.03.2024)
37. Кайл Пітерді. Матриця Ансоффа. Веб-сайт. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/> (дата звернення 12.03.2024)

38. Віталій Кравченко. Матриця Ансоффа (матриця «продукція-ринки»). 2022. Веб-сайт. URL: <https://livingfo.com/matrytsia-ansoffa-matrytsia-produktsiia-rynky/> (дата звернення 12.03.2024)
39. Крішна Сумеш. Диверсифікація бізнесу: фактори, які слід враховувати. Веб-сайт. URL: <https://hlbhamt.com/insight/business-diversification-factors-to-consider/> (дата звернення 12.03.2024)
40. Момот В. Є. Диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку підприємства в контексті невизначеності середовища господарювання. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2010. №11. Веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=403> (дата звернення 12.03.2024)
41. Юшкевич О. О. Конспект лекцій з дисципліни « Стратегія розвитку підприємства». *Житомир: ДУ «Житомирська Політехніка»*, 2021. 71-74с. Веб-сайт. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/262969/mod_resource/content/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%20%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%99.pdf (дата звернення 12.03.2024)
42. 5 причин, чому маркетингові дослідження важливі для вашого бізнесу. 2023. Веб-сайт. URL: <https://www.kantar.com/inspiration/research-services/why-marketing-research-is-important-pf> (дата звернення 12.03.2024)
43. Андрій Чорний. 7 прикладів бізнес-стратегій. 2024. Веб-сайт. URL: <https://www.plerdy.com/ua/blog/business-strategy-examples/> (дата звернення 12.03.2024)
44. Дашевська Н. С. Формування стратегії диверсифікації для підприємств-виробників продукції тваринництва. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2015. №9. Веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4336> (дата звернення 12.03.2024)

45. Богуславський Є. І., Черниченко А. О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2013. №10. Веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424> (дата звернення 12.03.2024)
46. Василь Іздебський. Що таке MVP та як його створити. 2023. Веб-сайт. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/что-такое-mvp> (дата звернення 12.03.2024)
47. Дмитро Колесніков. Що таке MVP – як правильно створити мінімально життєздатний продукт. 2021. Веб-сайт. URL: <https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/shho-take-mvp-yak-pravylno-stvoryty-minimalno-zhyttyezdatnyj-produkt> (дата звернення 12.03.2024)
48. MVP (Мінімально життєздатний продукт): Стратегія розвитку продукту в Україні. 2024. Веб-сайт. URL: <https://galaktica.io/blog/mvp-tse/> (дата звернення 12.03.2024)
49. Тенденції світового ринку холодильного та вентиляційного обладнання. 2023. Веб-сайт. URL: <https://leacond.com.ua/novini-i-publikatsii/novini-industrii/tendentsii-svitovogo-rinku-kholodilnogo-ta-ventilyatsiynogo-obladnannya.html> (дата звернення 12.03.2024)
50. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. 2020. Веб-сайт. URL: <http://surl.li/hldvp> (дата звернення 12.03.2024)
51. SWOT-аналіз: види, особливості, плюси та мінуси і взагалі навіщо це потрібно. 2023. Веб-сайт. URL: <https://marketer.ua/ua/swot-analysis-types-features-pros-and-cons/> (дата звернення 12.03.2024)
52. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. КНЕУ. 2004. С.248-271.
53. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. 2006. Модель М. Портера. Веб-сайт. URL: <https://library.if.ua/book/44/3026.html> (дата звернення 12.03.2024)
54. Головань О. А. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств. Лекція 5. Конкурентні стратегії. Веб-сайт. URL:

- https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/723212/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%205.pdf (дата звернення 12.03.2024)
55. Куниця Т. С. Диверсифікація як стратегія підвищення ефективності діяльності підприємств на тривалу перспективу. 2019. Веб-сайт. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-32.html> (дата звернення 12.03.2024)
56. Литюга Ю. В., Позняк С. В. Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2015. №9. Веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4612> (дата звернення 12.03.2024)