

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
БІЗНЕС ШКОЛА КРОК УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК».
Спеціальність 073 Менеджмент
освітньої програми «Магістр бізнес - адміністрування»**

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

“Управління розвитком галузі інженерії систем опалення, водопостачання та внутрішнього клімату в Україні (на прикладі компанії Uropor)”.

Здобувач освіти: Добровольський Олександр Матвійович

Керівник: Демченко Оксана Сергіївна, Executive MBA

Київ – 2024

ЗМІСТ

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ	3
SUMMARY	4
ВСТУП	6

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У ГАЛУЗІ ІНЖЕНЕРНИХ

СИСТЕМ	10
1.1. Сучасні міжнародні тенденції галузі інженерних систем та глобальні тренди.....	10
1.2. Огляд та аналіз сучасних тенденцій в галузі опалення, водопостачання та внутрішнього клімату в Україні.....	16
1.3. Вплив воєнного конфлікту на існуючу інфраструктуру та необхідність реконструкції будівель та житлових споруд.....	26
1.4. Визначення основних факторів та викликів, які впливають на позитивну динаміку.....	27
1.5. Роль компанії Uropog у розвитку галузі в Україні.....	30

РОЗДІЛ 2. ОПИС ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

2.1. Загальна інформація про компанію.....	33
2.2. Аналіз конкурентного середовища.....	40
2.3. Фінансові показники.....	44
2.4. SWOT аналіз.....	46
2.5. Концепція проекту оптимізації процесів продажів компанії та розширення портфелю продукції.....	48

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖУ ТА РОЗШИРЕННЯ

ПОРТФЕЛЮ ПРОДУКЦІЇ	52
3.1. Опис процесу продажу продуктів та систем.....	52
3.2. Канали продажів, клієнти.....	74
3.3. Аналіз перспектив розвитку компанії в умовах невизначеності.....	76
3.4. Постачання продукції	80
3.5. Юридичні аспекти.....	83

3.6. Розрахунок бюджету проекту.....	87
3.7. Аналіз ризиків проекту та план-графік запуску проекту.....	91
ВИСНОВКИ.....	93
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Я, як студент, усвідомлюю важливість дотримання принципів академічної доброчесності для забезпечення інтегритету нашої спільноти та підтримки розвитку науки та освіти. Я урочисто декларую наступне:

1. Я зобов'язуюся до відвертості та чесності у всіх моїх академічних зусиллях, включаючи виконання Кваліфікаційної роботи, досліджень, екзаменів та наукових публікацій.
2. Я розумію, що будь-яке користування чужими ідеями, текстами або результатами досліджень повинно бути належним чином відзначене та джерело інформації повинно бути чітко вказане.
3. Я прагну до саморозвитку та постійного вдосконалення своїх знань і навичок, використовуючи доступні мені можливості та ресурси для досягнення академічного успіху.
4. Я відмовляюся від будь-яких форм плагіату, копіювання або підробки документів, а також від будь-яких дій, що порушують етичні норми академічної спільноти.
5. Я підтримую інші принципи академічної доброчесності, включаючи взаємоповагу, співпрацю та відкритий обмін ідеями, а також повагу до інтелектуальної власності.

Ця декларація є виразом моєї відданості високим стандартам академічної чесності та підтримки цінностей, які лежать в основі моєї освіти та Кваліфікаційної роботи.

SUMMARY

Kyiv 2024

Master's Thesis: "Management of the development of the heating, water supply, and indoor climate engineering industry in Ukraine (using Uponor company as an example)" consists of 98 pages, 11 tables, 17 pictures, and a bibliography with 50 references.

In the field of construction technologies, particularly in the segment of water supply and heating systems, there is a high demand for innovative solutions to improve the quality of life and reduce energy costs for consumers. Post-war recovery and reconstruction of damaged objects should include critically important steps toward transforming the country into a modern state, in line with European Union policies and standards. The efficient operation of engineering systems affects the availability of socially important services for the population, rational use of local resources and potential, as well as the overall viability of territories, including those under occupation influence.

Establishing Uponor trading company in Ukraine with a competitive team will enable the fast supply of products and ensure their availability to customers. Optimizing logistical processes, including warehouse management and delivery, will contribute to reducing the time between order and receipt of goods, enhancing customer service, and making Uponor more competitive in the market. This will lead to increased competitiveness, attracting new customers, and increasing sales volumes, which will positively impact the company's financial status, and market reputation, and help partially address the issues in the engineering systems market.

In summary, this Master's Thesis is aimed at in-depth research and analysis of the construction technology market in Ukraine with a focus on Uponor's contribution to this segment and the development of strategies for its successful development in the region.

The results of the research conducted in the qualification work can be applied in real conditions. The developed business plan within the research framework, covering the

company's structure, functions, key directions, and prospects for development, will allow Uponor to optimize management and activities in the future. Understanding the prospects for the industry's development will help determine strategic directions for Uponor and utilize the prepared algorithm for introducing new products and technologies to the market.

Keywords: engineering networks, heating, water supply, development, Uponor.

ВСТУП

Сучасні реалії в Україні у сфері інженерних систем опалення, водопостачання та внутрішнього клімату визначаються серйозними викликами, що виникають внаслідок різних факторів. Однією з ключових проблем є застаріла інфраструктура, яка в основному ґрунтується на технологіях минулого століття та тогочасних інженерних рішеннях. Так, систему централізованого опалення в Україні було впроваджено у часи радянської епохи. Проте через десятиліття неналежного технічного обслуговування інфраструктура централізованого опалення зазнала погіршення. Більшість систем виявилися неефективними, що призводить до низької якості надання послуг.

Багато систем опалення та водопостачання використовують застарілі елементи, що спричиняє неефективне споживання ресурсів та великі енерговитрати.

Недостатній рівень інновацій та технологічної модернізації також ускладнює ситуацію. Багато інженерних систем не використовують сучасні технології для оптимізації ефективності та енергоефективності, що призводить до надмірного споживання ресурсів.

Низький рівень автоматизації та неефективне управління є іншою проблемою, що торкається інженерних систем. Відсутність сучасних систем моніторингу та автоматичного регулювання призводить до нестабільності у роботі систем опалення та водопостачання, їх адаптації до реальних потреб населення того чи іншого регіону.

Особливо гостро ці проблеми постають в умовах повномасштабної військової агресії російської федерації та масового переміщення населення. Військова агресія призвела до руйнування наявної інфраструктури та будівельних споруд. Наслідком є значна кількість аварій, втрат ефективності систем та загроза для забезпечення стабільного функціонування.

Мобілізація та переміщення населення в свою чергу спричиняють брак кваліфікованих кадрів в галузі інженерних систем, що позначається на обмеженні

можливості швидкого відновлення та оптимізації функціонування систем опалення та водопостачання.

Варто зазначити про те, що в таких умовах ведення бізнесу в Україні - це надзвичайний виклик, що потребує адаптивних підходів, виважених та швидких рішень, креативного мислення та лідерства. Таким чином, для зміцнення позицій компанії в українському ринковому сегменті і досягнення стратегічної мети, реалізація даного проекту є життєво необхідною для подальшого розвитку компанії. З одного боку, це сприятиме фінансовому зміцненню та наближенню до лідерської позиції на ринку, а з іншого - має соціальний вимір, що означає створення нових робочих місць та впровадження сучасних екологічних систем та рішень.

Отже, **метою** дослідження є:

1. Вивчити та проаналізувати перспективи розвитку бренду Uronor на території України.
2. Отримати дані щодо актуальних тенденцій, факторів впливу та перспектив розвитку галузі.
3. Підготувати бізнес-план для реалізації, який охоплює структуру компанії, її функції, ключові напрямки та перспективи розвитку в даному контексті.

Для досягнення поставленої мети в роботі потрібно вирішити наступні **завдання:**

1. Провести аналіз сучасних тенденцій у галузі інженерії систем опалення, водопостачання та внутрішнього клімату в Україні.
2. Вивчити стан галузі в Україні, визначити основні фактори та виклики, які впливають на позитивну динаміку.
3. Проаналізувати функції, сутність та перспективи діяльності компанії Uronor в контексті інженерії систем опалення, водопостачання та внутрішнього клімату.
4. Визначити роль компанії Uronor у розвитку галузі в Україні.
5. Дослідити вплив сучасних технологій компанії Uronor на розвиток галузі.
6. Оцінити перспективи розвитку галузі та визначити стратегічні напрямки для компанії Uronor в майбутньому.

7. Сформулювати рекомендації щодо оптимізації управління та діяльності компанії Urobor.

Об'єктом дослідження є процеси існування та розвитку галузі інженерії систем опалення, водопостачання та внутрішнього клімату в Україні.

Предметом дослідження є компанія Urobor, функції, сутність діяльності та перспективи розвитку.

Методи дослідження. Методологічною основою цієї роботи є загальнонаукові принципи проведення досліджень [46], а також теоретичні та методичні засади системного підходу [47]. Під час написання кваліфікаційної роботи були застосовані наступні методи:

- загальнонаукові та специфічні методи дослідження (розрахунково-аналітичні, економіко-статистичні, економіко-математичні, експертного оцінювання, фактологічні, соціологічні, документальні, балансові тощо);
- методи реалізації функцій менеджменту (методи маркетингових досліджень; методи економічної діагностики; методи прогнозування і планування; методи проектування організаційних структур управління; методи мотивування; методи контролювання; методи оцінювання соціальної, організаційної та економічної ефективності в менеджменті тощо).
- методи менеджменту (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, технологічні);
- технології обґрунтування управлінських рішень (економічний аналіз, імітаційне моделювання, дерево рішень тощо).
- теоретичні методи, серед яких аналіз, порівняння, узагальнення, пояснення, класифікація щодо наукових вітчизняних та зарубіжних джерел та нормативно-правової бази;
- формально–логічний метод, який застосовувався для визначення деяких положень наукової новизни;
- метод узагальнення, який застосовувався для формування висновків.

Науковою новизною кваліфікаційної роботи є розробка стратегій та рекомендацій для міжнародних компаній, враховуючи особливості ведення

міжнародного бізнесу, зокрема в умовах війни та після кризового відновлення в Україні.

Практичне застосування полягає в тому, що результати проведених досліджень у кваліфікаційній роботі можуть бути використані у реальних умовах. Розроблений бізнес-план в рамках дослідження, який охоплює структуру компанії, її функції, ключові напрямки та перспективи розвитку, дозволить компанії Уропог оптимізувати управління та діяльності у майбутньому. А розуміння перспектив розвитку галузі, дозволить визначити стратегічні напрямки для компанії Уропог та використати підготовлений алгоритм введення на ринок нових продуктів і технологій.

Дана кваліфікаційна робота ще не пройшла апробацію та не була опублікована. Наразі в Україні безліч викликів, пов'язаних із воєнним конфліктом, які впливають на умови та можливості ведення бізнесу. Завершення війни визначатиме подальший контекст та вплив на привабливість для бізнесової діяльності. Планується впровадження результатів досліджень у майбутньому, коли ситуація буде більш зрозумілою та стабільною.

РОЗДІЛ 1.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У ГАЛУЗІ ІНЖЕНЕРНИХ СИСТЕМ

1.1. Сучасні міжнародні тенденції галузі інженерних систем та глобальні тренди

На сьогодні існує достатньо наукових доказів, які доводять, що відбувається зміна клімату, та свідчать про те, що клімат змінюється через глобальне потепління, а також, що глобальне потепління спричинено людською діяльністю. Зміна клімату не знає політичних і географічних кордонів. Отже, для того, щоб змінити її курс, усі країни світу мають докласти зусиль. Саме тому міжнародна спільнота об'єднує сили у визначенні підходу, який став би достатньо впливовим для досягнення змін та був прийнятним для країн з різними рівнем розвитку і структурою економіки.

Найбільш потужною платформою у світі для боротьби зі зміною клімату є Рамкова конвенція ООН про зміну клімату (РКЗК ООН). З 1995 року майже всі країни світу беруть участь у щорічних зборах (Конференціях Сторін або КС), де вони обговорюють і визначають прийнятні для них методи скорочення викидів парникових газів. У 2015 році в результаті Паризьких переговорів КС-21 було прийнято Паризьку угоду, що регулює заходи зі зменшення впливу на клімат до 2020 року. Якщо визначені заходи будуть вжиті у передбаченому обсязі, це призведе до достатнього уповільнення зміни клімату. У 2018 році учасники КС-24 у Катовіце погодилися зі «збіркою правил» відповідно до Паризької угоди. Цей документ стане посібником для використання в 2020 році після набрання чинності глобальної угоди про зміну клімату.

Україна підписала Угоду 22 квітня 2016 року в м. Нью-Йорк. Верховна Рада України ратифікувала Угоду 14 липня 2016 року. Це важливий крок з боку держави до глобальної боротьби з кліматичними змінами та захистом навколишнього середовища.

Сталий розвиток є однією з реакцій на зміну клімату. Організація Об'єднаних Націй окреслила потужну, кількісну базу для управління заходами щодо сталого розвитку — «Порядок денний 2030 р.» та його 17 цілей сталого розвитку, які наведені на Рисунку 1.



Рисунок 1. 17 Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй на 2015-2030 роки.[8]

Дві з 17 цілей мають особливе значення для містобудівного планування, ресурсів та енергетичної ефективності.

Ціль 7 «Доступна та екологічно безпечна енергетика» закликає світ збільшити екологічну безпеку виробництва та скоротити споживання енергії у світі. ООН визнає однакову важливість як попиту, так і пропозиції стосовно засобів зменшення впливу на клімат.

Ціль 11 «Сталий розвиток міст і громад» заохочує міста й громади використовувати містобудівництво та планування як інструмент досягнення

ефективності використання ресурсів для багатьох людей, що мешкають на території з відносно обмеженою площею.

Вклад Уропог у збереження довкілля - сприяти досягненню Цілей сталого розвитку ООН. Уропог підтримує всі 17 цілей сталого розвитку ООН (ЦСР), але для себе визначила 4 найважливіші сфери, де вклад буде найбільш цінним:

Ціль 6 «Чиста вода та належні санітарні умови»

Економити воду

- Берегти водні ресурси.
- Зменшити вплив викидів на водні ресурси.
- Збільшити об'єми використання рециркульованої води.
- Створювати ланцюги створення вартості, що мають в основі ефективне використання води.
- Запроваджувати рішення для забезпечення найвищої якості питної води.

Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання»

Цінувати людей

- Гарантувати безпеку та благополуччя працівників.
- Сприяти залученню до роботи людей різного походження, вірувань, бачень та можливостей.
- Забезпечити повну прозорість у ланцюгах постачань.
- Забезпечувати зростання та стабільні фінансові результати.

Ціль 12 «Відповідальне споживання та виробництво»

Берегти та повторно використовувати ресурси

- Перехід до економіки замкнутого циклу.
- Очолити галузь на шляху переходу до використання відновлювальних ресурсів, вторинної та переробленої сировини.
- Повна прозорість у питаннях впливу продукції на навколишнє середовище.

Ціль 13 Пом'якшення наслідків зміни клімату.

Діяти з фокусом на збереження клімату

- Сприяти обмеженню підвищення глобальної температури не більше ніж на 1.5°C.
- Систематично скорочувати викиди від операційної діяльності та прокладати шлях до повної вуглецевої нейтральності.
- Створювати рішення, що допоможуть клієнтам зробити вклад у збереження довкілля.

Міста та громади створюють чудові можливості для екологічно безпечного розвитку. Багато чого можна досягти з точки зору економії ресурсів завдяки посиленню стійкості до зовнішніх впливів та функціонування існуючих міських систем. Близькість людей і будівель, інтеграція енергетичної й водної інфраструктури та соціальна співпраця роблять міста й громади придатними для економічно вигідного розвитку енергоефективності. Основна ідея сталого міського розвитку полягає в обмеженні непотрібних втрат. Кожен захід враховується під час його застосування. З метою зведення до мінімуму втрат енергії недостатньо лише зосередитися на заміні та модернізації технологій, також слід поліпшити спосіб використання технологій, тобто спосіб взаємодії користувачів з технічною системою та спосіб їх заохочення з використанням інформаційних ініціатив для зміни їхньої поведінки.

Кожен муніципалітет і громадянин зобов'язаний робити свій внесок у процес сталого розвитку для досягнення важливих результатів та виконання кліматичних зобов'язань. Інформаційні матеріали, інформаційні кампанії та шкільна освіта також можуть значно впливати на споживання енергії, як і нове обладнання.

Завдяки створенню ефективних технологій і свідомій поведінці користувачів, міста та громади стають більш готовими для задоволення потреб розвитку, але водночас отримують можливість підтримувати в майбутньому свої природні, соціальні та економічні функції.

Згідно зі звітом [10], отриманим на основі результатів 96-ї конференції EUROCONSTRUCT, передбачається, що будівельна діяльність в країнах-учасницях (Австрія, Бельгія, Чехія, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина,

Угорщина, Ірландія, Італія, Нідерланди, Норвегія, Польща, Португалія, Словаччина, Іспанія, Швеція, Швейцарія, Велика Британія) зменшиться на 1,7% у 2023 році та на 2,1% у 2024 році. На період 2025-2026 років передбачається помірне зростання на рівні приблизно 1,5% щороку.

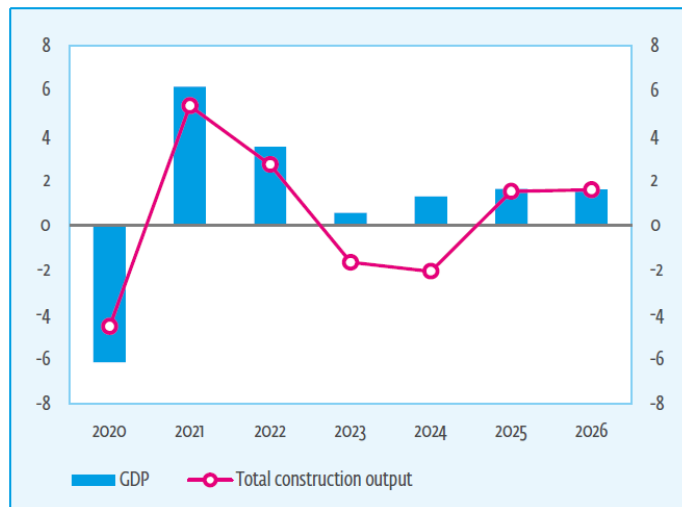


Рисунок 2. ВВП і загальний обсяг будівництва (в 19 країнах EUROCONSTRUCT) річна зміна в %. Джерело EUROCONSTRUCT, Листопад 2023

Хоча цивільне інженерне будівництво продовжить розвиватися, а саме очікується щорічне зростання на 2,8% в період від 2023 по 2026 роки, загальне будівництво скоротиться в середньому на 1% щороку. Слід відзначити, що будівництво нежитлових будівель буде стагнувати лише до 2024 року, а потім знову набиратиме оберти. З іншого боку, житлове будівництво втратить 10% свого ринкового обсягу за ці два роки і пізніше буде зростати повільним темпом. В той час як обсяги нового будівництва за рахунок створення нових нежитлових об'єктів, будуть трошки збільшуватися до 2026 року, спостерігатиметься значне скорочення ринку (-14%) у сфері нового житлового будівництва. Згідно з новою редакцією звіту, цей підсектор зменшиться на 8,4% у 2023 році та ще на 7,4% у 2024 році. Попередній прогноз на 2024 рік передбачав спад лише на 2,7%.

На рівні країн існує безліч особливостей, які також впливають на розвиток регіональних ринків. Фактично практично всі або більшість з 19 національних ринків стикаються, деякі в більшій мірі, деякі в меншій, із різким зростанням процентних ставок та цін на будівництво, постійно високою інфляцією, зниженням купівельної спроможності приватних домогосподарств, а також

обмеженим економічним ростом, напруженою ситуацією у державному бюджеті та зменшенням цін на нерухомість.

Згідно з результатами опитування Європейського центрального банку (ЄЦБ) щодо банківського кредитування, стандарти кредитування підвищилися в усіх категоріях кредитів у третьому кварталі 2023 року. Попит на кредити від компаній та домогосподарств продовжував значно зменшуватися. Посилення банками оцінки ризиків, зокрема, щодо кредитоспроможності та економічного розвитку, відіграло визначальну роль у подальшому зміцненні кредитів на придбання житла.

До 2025 року передбачається зменшення кількості завершених житлових проєктів до 1,51 мільйона одиниць, що відповідає лише 3,1 завершеного будівництва на 1000 мешканців. Останній раз такий стан житлового фонду відзначався у 2016 році (1,48 мільйона одиниць). Зниження на 15% в порівнянні з рівнем 2020 року у сегменті квартир (багатоквартирні будинки, а також квартири в існуючих сімейних будинках та нежитлових будівлях) буде приблизно вдвічі більшим, ніж у одно- та двосімейному житловому будівництві. Після 2025 року очікується помірне відновлення показників. Через велику кількість негативних чинників, будівельна галузь наразі перебуває в обороні. Державна підтримка для проєктів реконструкції (яка є позитивною в практично всіх країнах, де вона надається) стає важливим фактором стабілізації ринку та забезпечення його майбутнього розвитку. Оптимізація витрат на енергоресурси не є важливою лише для приватних осіб, але також для компаній та державних органів, які акцентують увагу на обмеженні витрат у зв'язку з останнім значним зростанням. Вимоги щодо сталого розвитку та відповідальної управлінської практики набувають все більшого значення, які стають чимало жорсткішими або м'якшими. До того ж, різні демографічні аспекти та дефіцит житла, що виникає внаслідок цього, відіграють важливу роль у формуванні ситуації. Однак, основною рушійною силою є цивільне будівництво, що обумовлено великою потребою в інженерних роботах, пов'язаних з розвитком транспортних мереж та виробництвом і розподілом енергії. Транспортні системи (для людей та товарів) мають бути адаптовані до нових вимог, таких як міграція, а системи

енергопостачання повинні відповідати новим політичним цілям. У той же час існуючі мережі потребують модернізації, яку фінансують приватні учасники за рахунок абонентських внесків чи можливих великих прибутків від бізнесу, або їх може підтримати значна фінансова підтримка, наприклад, від фондів ЄС, в різних регіонах. Водночас багато проектів надаються високим пріоритетом у державних бюджетах. Довгострокові перспективи для галузі цивільного будівництва залишаються позитивними, оскільки виклики, які були визначені, будуть розв'язуватися протягом багатьох років. У той час як цивільне будівництво позначається стабільністю, будівельний сектор в цілому є менш стійким до кризових явищ. Пандемія та українська криза не критичними, і якщо в середньостроковій перспективі не виникне інших негативних збурень, таких як раптові стрибки цін на нафту через конфлікт на Близькому Сході, все йде до відновлення і нормалізації, хоча це займе час. Компанії та приватні господарства будуть все краще адаптуватися до нових умов. Номінальні заробітні плати, в основному, відповідають витратам. Передбачається, що відсоткові ставки також знову знизяться у найближчій перспективі. Однак зростаючий дефіцит робочої сили, посилене регулювання та труднощі заробітку, в умовах майже збалансованих національних бюджетів при зниженні потенційного зростання, можуть створити помітні труднощі для будівельної галузі у довгостроковій перспективі.

1.2. Огляд та аналіз сучасних тенденцій в галузі опалення, водопостачання та внутрішнього клімату в Україні

З 24 лютого 2022 року економіка України зазнає надзвичайних труднощів. Багато підприємств призупинили свою діяльність, а інші зменшили обсяги виробництва. Будівельна галузь також постраждала внаслідок ряду факторів. У теперішній час сфера будівництва напряму та опосередковано залежить від розвитку військових подій, виникнення нових загроз та загалом економічної ситуації у країні. Аналізуючи стан галузі та прогнозуючи перспективи зростання, виникає складність оцінки поточної ситуації через практично відсутність статистичної інформації [36].

Існує низка факторів, які сприяють утворенню системи економічної безпеки в будівельній галузі, і вони посилюються в умовах воєнного конфлікту. Серед них можна виділити наступне:

- Забезпечення технічної складності процесу будівництва та контролю якості будівельних робіт.
- Географічна віддаленість будівельних матеріалів, включаючи управління роботами, збільшує ризики переміщення (особливо в умовах воєнного конфлікту) та ризики втрати матеріальних цінностей.
- Тривалий час спорудження будівельних об'єктів.
- Складність організації фінансових потреб будівельної компанії, які можуть змінюватися під час будівництва. Наприклад, зміна цін на будівельні матеріали може призвести до несподіваних перерв у процесі будівництва і, отже, може викликати фінансові втрати [12].

Під час коригування показників проекту Державного бюджету України на 2023 рік до другого читання були враховані уточнені основні прогнозні макропоказники та окремі припущення, які були направлені листом від Міністерства економіки України від 29 жовтня 2022 року, номер листа 3011-05/72231-03. Законопроект, що пройшов зміни під час другого читання, є узгодженим і включає положення, стосуючись будівництва та житла:

- Фонд ліквідації наслідків збройної агресії у сумі 16,139 млн грн буде використано для будівництва, реконструкції, реставрації та капітального ремонту громадських будівель, а також для реконструкції та капітального ремонту інфраструктури важливих об'єктів. Ці кошти також спрямовані на будівництво та капітальний ремонт будівель для внутрішньо переміщених осіб та тих, хто втратив житло через війну.
- Надання пільгових іпотечних кредитів внутрішньо переміщеним особам у сумі 19,7 млн грн буде здійснюватися з фонду Кредитної установи для відбудови шляхом надання кредитів із спеціального фонду, що фінансується грантом Кредитної установи для відбудови.

- Субвенції в сумі 2 464,6 млн грн з державного бюджету місцевим бюджетам передбачено для фінансового забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності в населених пунктах.

- Заплановано створення нової бюджетної програми "Проектування, будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, модернізація, реставрація, придбання та облаштування незалежно від форми власності об'єктів інфраструктури, рухомого та нерухомого майна, житлової нерухомості, в тому числі пошкоджених внаслідок збройної агресії, з метою відновлення цілісності і стійкості окремих галузей життєдіяльності суспільства [13][38].

Таблиця 1. Розподіл видатків Державного бюджету України на 2023 рік щодо будівельної галузі

Найменування	млн. грн
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Державної прикордонної служби України	200,0
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Національної гвардії України	327,2
Будівництво (придбання) житла для осіб рядового і начальницького складу Державної служби України з надзвичайних ситуацій	216,9
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Збройних Сил України	136,2
Виконання робіт у сфері поводження з радіоактивними відходами неядерного циклу, будівництво комплексу «Вектор» та експлуатація його об'єктів	1082,7
Наукова і науково-технічна діяльність у сфері будівництва, житлової політики, житлово-комунального господарства та регіонального розвитку, дослідження збереження та вивчення видів флори у спеціально створених умовах	46,2
Створення містобудівного кадастру на державному рівні	47,1
Фінансова підтримка Державного фонду сприяння молодіжному житловому будівництву	6,2
Часткова компенсація відсоткової ставки кредитів комерційних банків молодим сім'ям та одиноким молодим громадянам на будівництво (реконструкцію) та придбання житла	7,5
Проектування, будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, модернізація, реставрація, придбання та облаштування незалежно від форми власності об'єктів інфраструктури, рухомого та нерухомого майна, житлової нерухомості, у тому числі пошкоджених внаслідок збройної агресії, з метою відновлення цілісності і стійкості окремих галузей життєдіяльності	1831,2

суспільства, а також фінансове забезпечення заходів із забезпечення безпеки дорожнього руху	
Субвенція з державного бюджету Дніпровської міської територіальної громади на завершення будівництва метрополітену у м. Дніпрі	4581,7
Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності у населених пунктах	16023,0
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Головного управління розвідки Міністерства оборони України	150,0
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Служби безпеки України	120,5
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Управління державної охорони України	80,0
Будівництво (придбання) житла для співробітників Служби зовнішньої розвідки України	125,0
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України	51,0

За словами віце-президента Європейського інвестиційного банку Джельсоміни Віготті, Україні вже необхідно \$14 мільярдів на негайні потреби. Тому важливо акцентувати увагу на залученні інвестицій ще до завершення війни. В іншому випадку економічна ситуація в країні швидко погіршуватиметься, а можливість протистояння агресору буде зменшуватися. Такі оцінки відображають погляди уряду України, який планує реалізувати проекти відбудови на суму \$14 мільярдів цього року. Одним із п'яти пріоритетів швидкої відновлення є підтримка малого та середнього бізнесу для відновлення економіки, зокрема, за допомогою програм пільгового кредитування та безповоротних грантів «Робота, як повідомив глава уряду Денис Шмигаль перед візитом до Рима [14].

Для подальшого розвитку будівельна галузь потребує великих і швидких капіталовкладень від місцевих та іноземних інвесторів. Традиційні виклики у галузі зросли через глобальний фінансовий тиск та труднощі, спричинені інфляцією, проблемами доступності запчастин і матеріалів, а також транспортними труднощами, разом із зростанням цін на матеріали та обладнання (особливо в умовах воєнного конфлікту). Усі ці фактори посилюються нестачею робочої сили та її дефіцитом, обумовленим вимушеним переселенням та мобілізацією.

Однак у будівельній галузі та і у підгалузі опалення, водопостачання та внутрішнього клімату формується нова робоча модель під впливом інших секторів та їхнього досвіду, наприклад:

- Стандартизація та платформи для збірки вузлів частин/компонентів відбувається поза межами підприємства, що може підвищити якість. Вони потім доставляються на місце будівництва, щоб зменшити час і витрати, які в іншому випадку потребували б ручної роботи та оплати праці.
- Проектування з урахуванням вимог виробництва та збірки – цей підхід має на меті знайти спільне всередині будинків у багатьох різних секторах, а потім розробити стандартні набори частин, які можна зібрати разом, щоб сформувати структуру будь-якої будівлі.
- Цифровий дизайн (ВІМ стає критично важливим) дозволяє використовувати модель для проектування та визначення оптимального рішення перед початком виконанням робіт.
- Більше уваги приділяється структурованому процесу ланцюжка постачань, наприклад, управлінню запасами, що забезпечує кращий контроль і управління матеріалами, субпідрядниками, роботами та обладнанням.

Компанії повинні переходити до індустріалізованих будівельних процесів, щоб забезпечити успіх у майбутньому. Для компаній у сфері проектування та будівництва це починається з покращення ефективності проектів, що включає у себе підвищення маржинальності проекту, зменшення фінансового ризику, підвищення продуктивності, якості та стійкості, при цьому знижуючи загальні витрати на життєвий цикл активів. Це передбачає виконання проектів за допомогою стандартних повторюваних процесів і досягання передбачуваних, повторюваних результатів. З метою досягнення цих цілей все більше визнається, що бізнес-процеси та системи, що підтримують ці процеси, потребують перегляду, перевірки та вдосконалення для переходу до моделі ефективного будівництва [21].

Аналізуючи сучасні тенденції в галузі опалення, водопостачання та внутрішнього клімату в Україні варто пам'ятати про виклики, що дісталися нам

у спадок та продиктовані сьогоденням і військовими діями. Застаріла інфраструктура є серйозним викликом для галузі інженерних систем в Україні. Багато наявних систем та мереж втратили ефективність через довготривале використання, відсутність систематичного оновлення та адаптації до сучасних стандартів та технологій. Зокрема, за багато десятиліть цей досвід породив упередження, що система централізованого опалення вважається застарілою технологією для обігріву будинків. Насправді централізоване опалення є передовою технологією для обігрівання міських територій. Це дозволяє використовувати сучасні технології, що не потребують використання викопного палива для виробництва тепла. Однією з таких технологій є використання твердих побутових відходів для виробництва тепла. Сучасні установки дозволяють підтримувати високі стандарти очищення димових газів, забезпечуючи ефективну утилізацію комунальних відходів порівняно зі сміттєвим полігоном. Також централізоване опалення дозволяє використовувати відходи біомаси та тепловтрати від інших виробництв.

Швеція стала прикладом успішного використання таких технологій, отримуючи 77% свого централізованого теплопостачання від біомаси, відходів лісової промисловості та відпрацьованого тепла. Нафтопродукти та природний газ склали лише 5%, використовуючись лише для пікових навантажень.

З точки зору користувачів, централізоване опалення - це зручна та надійна технологія, яка завжди доступна. Багато країн, таких як Великобританія, також проявляють інтерес до розширення використання централізованого опалення для обігрівання будинків. Однак інфраструктура централізованого теплопостачання потребує значних інвестицій, особливо при будівництві мереж з нуля, і може бути обмежена густотою міської забудови. Проте, Україна має відмінні передумови для використання переваг сучасних технологій централізованого опалення, оскільки необхідна інфраструктура вже існує у більшості міст країни. Однак для підвищення її ефективності та модернізації потрібні значні інвестиції. На сьогодні багато міжнародних фінансових установ впроваджують інвестиційні проекти з метою поліпшення ситуації. Деякі українські міста вже застосовують перші досягнення у вдосконаленні систем централізованого опалення, такі як

розширення мереж та використання промислових котлів на біомасі. Протягом наступних десяти-двадцяти років очікується, що ще більше міст пройдуть процес модернізації та надаватимуть сучасні централізовані опалювальні послуги. Крім того, існують ініціативи стосовно впровадження новітніх технологій у виробництво енергії з відходів замість спалювання імпортованого газу для забезпечення централізованого опалення. Це сприятиме покращенню екологічної ситуації та збільшенню енергетичної незалежності України.

Разом із старінням систем централізованого водопостачання та збільшенням популярності здорового способу життя, виникає проблема якості водопровідної води, зокрема для містян. Незважаючи на твердження місцевих чиновників про безпечність питної води з крана та її перевагу над іншими варіантами, фактичні дані свідчать про вміст у воді після очисних споруд значної кількості органічних речовин, таких як перманганатна окиснюваність, аміак, високий рівень каламутності та забарвленості. У районах міст ситуація ще погіршується, оскільки вода вдруге забруднюється під час транспортування по застарілих трубопроводах до споживача.

Санітарні норми, що визначаються законодавством кожної країни, ґрунтуються на міжнародних рекомендаціях, основними з яких є рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), що публікує детальні відомості про різні види забруднювачів на своєму веб-сайті. Також враховуються регіональні особливості води, наприклад, в Україні допустимий вміст фтору коливається від 0,7 до 1,5 мг/л залежно від кліматичного поясу та властивостей джерел води, а також особливостей систем водопостачання, які можуть призводити до недостатнього очищення води у старих системах водопідготовки та вторинного забруднення через зношені трубопроводи.

Юридично вода з-під крана, принаймні в Києві, є питною [48], проте фактично відповідальність за її споживання лежить на тому, хто її п'є. Загалом явну мікробіологічну загрозу несуть 8,3% водопровідної води в Україні, за хімічними показниками проблеми зафіксовано у 18,6% випадків. Як показує практика, що менший населений пункт, то вищі ризики неякісної води. Дослідження, які проводилися у світі щодо нормованих параметрів, розглядали

їх вузько, що необхідно для детального опису впливу кожної речовини. Якщо у воді є кілька найменувань важких металів, хлороформ та інші органічні речовини, які на верхній межі норми або навіть десь посередині, то вони можуть підсилити ефекти один одного і призвести до негативних наслідків, так би мовити, не порушуючи законодавство. Щодо альтернативних джерел води, то з ними теж не все так просто: бутельована вода вимагає дотримання умов зберігання та виробництва, за якість води на розлив відповідає своєчасний та правильний сервіс обладнання, а за безпеку води з домашнього фільтра – заміна картриджів та дезінфекція.

Галузь інженерних систем опалення, водопостачання та внутрішнього клімату в Україні стикається з викликом неефективного використання інновацій та технологій. Це обумовлено обмеженим доступом до передових технологій, недостатньою їх інтеграцією та відсутністю системного впровадження сучасних рішень. Впровадження енергоефективних технологій і практик має численні переваги. Будинки використовують менше енергії, що призводить до зниження витрат на комунальні послуги, а також сприяє дбайливому ставленню до довкілля. Енергоефективність підвищує енергонезалежності громадських будівель, які утримуються громадою, що в свою чергу веде до сталого розвитку, створення робочих місць і сприяє загальному економічному розвитку громад України.

В Україні існує державна установа, яка може надавати підтримку у здійсненні енергетичного менеджменту та проведенні аудиту – це Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Питання енергоощадження обговорюють усі представники центральної та регіональної влади [49][50], представники різних екологічних та соціальних організацій, а також журналісти відомих та менш відомих видань. Однак, навіть зараз, ситуація залишається такою ж, як у 1991 році, а заходи щодо енергозбереження залишаються переважно формальними.

У сучасній Україні інновації та технологічна модернізація – це радше як модна тенденція, ніж як ефективна програма з конкретними заходами, а їх

реалізація здебільшого обмежується створенням декларативних законів та недієвих нормативних актів.

Стратегічну мету щодо впровадження інновацій викладено у Національній доповіді "Інноваційна Україна – 2020". Вона полягає в забезпеченні динамічного та гармонійного соціально-економічного розвитку країни [7]. У цьому контексті варто розглядати досвід Європейського Союзу у сприянні інноваційній діяльності [34], при цьому можливе використання окремих елементів цього досвіду в Україні [35]. Стратегія ЄС визначає способи перетворення нестабільної ситуації в стійке та всебічне зростання, базуючись на трьох основних факторах для зміцнення економіки:

1) Розумне зростання: це розвиток економіки, що ґрунтується на знаннях та інноваціях. Цей фактор означає посилення впливу інновацій на економічне зростання та розвиток, включаючи підвищення якості освіти та якості наукових досліджень, підтримку інноваційних технологій.

2) Створення екологічно чистої та конкурентоспроможної економіки: це означає, що модель сталого розвитку має доповнювати модель розумного зростання та базуватися на результатах досліджень та розробці нових процесів та технологій.

3) Всеосяжне зростання: це формування економіки з високим рівнем зайнятості населення, яка спрямована на економічну, соціальну та територіальну єдність.

Щоб забезпечити ефективне відновлення, важливо, щоб процес відповідав останнім стандартам безпеки, сталості та якості, і, якщо можливо, використовував підхід "краще, ніж було". Низька автоматизація систем та застарілі методи управління призводять до енерговитрат, невідповідності потребам користувачів та непередбачуваної реакції на зовнішні впливи. А використання сучасних систем забезпечує ефективне управління та регулювання параметрів систем в режимі реального часу. Також встановлення систем моніторингу дозволяє віддалено контролювати та управляти системами опалення та водопостачання.

Проте, для впровадження вищеописаних задач надзвичайно важливо мати наявні кваліфіковані та професійні кадри. В умовах війни та масового переміщення населення в Україні, галузь інженерних систем опалення, водопостачання та внутрішнього клімату стикається з дефіцитом кваліфікованого персоналу. Мобілізація до армії та вимушене переміщення населення вплинули на зменшення кількості кваліфікованих фахівців. Для сприяння розвитку кваліфікованої робочої сили та підвищення конкурентоспроможності галузі та забезпечення її потреб у висококваліфікованих спеціалістах можливі наступні ініціативи:

1) Розвиток освітніх програм, спрямованих на підготовку спеціалістів у галузі, що передбачає створення сучасних, актуальних освітніх програм, які відповідають вимогам ринку праці та враховують технологічні інновації. Також важливими є практичні компоненти у навчальних планах для підготовки студентів до реальних викликів сфери.

2) Партнерства з вищими та професійними навчальними закладами - сприяють взаємодії між освітніми установами та підприємствами з метою покращення якості освіти та підготовки студентів. Це може включати укладення партнерських угод та спільну розробку курсів та практик, що базуються на реальних потребах ринку праці.

3) Розробка та впровадження програм перепідготовки передбачає створення можливостей для перекваліфікації фахівців із суміжних галузей та військових. Це може включати розробку індивідуальних програм перепідготовки та впровадження гнучких форматів навчання, таких як дистанційна освіта або вечірні курси, для зручності учасників програми.

В даний час будівництво та інженерна галузь тісно пов'язані із змінами в умовах війни, наявністю нових загроз та економічною ситуацією в країні. Лише перемога України може значно змінити тенденції, що спостерігаються на ринку нерухомості та галузі зокрема. Це буде сигналом відновлення економічної активності в країні, сприятиме підвищенню заробітної плати та поліпшенню добробуту населення.

1.3. Вплив воєнного конфлікту на існуючу інфраструктуру та необхідність реконструкції будівель та житлових споруд

Внаслідок військової агресії, Україна стикається з великою проблемою зруйнованої інфраструктури та пошкоджених будівельних споруд. Ця проблема породжує низку труднощів, включаючи втрати житлового фонду, обмеження доступу до основних послуг та негативний вплив на якість життя населення. Зважаючи на те, що війна досі триває, розмір прямої шкоди, завданої Україні, щоденно зростає. Водночас житловий сектор, транспорт, енергетика, а також торгівля і промисловість постраждали найбільше. Найбільшої шкоди зазнали прифронтові області, зокрема, Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька, Херсонська, Миколаївська. А також області, які були повернуті під контроль уряду України, такі як Київська та Чернігівська області.

План відновлення та відбудови пошкоджених об'єктів має включати критично важливі кроки на шляху трансформації країни у сучасну державу, стійку до кліматичних викликів і впливів природних лих, відповідно до політик і стандартів Європейського Союзу та з огляду на готовність до вступу в Європейський Союз, державу, в якій вирішуються питання вразливості населення, і яка дбає про добробут населення. Досвід інших країн показує, що надзвичайно важливим є поетапний підхід до відбудови. План відновлення пошкоджених об'єктів та будівництва нових має забезпечити основу для розроблення комплексної фінансової та операційної стратегії, що дасть змогу підтримати швидке відновлення та довгострокову відбудову України.

Роль об'єктів критичної інфраструктури та важливість удосконалення системи їх захисту в умовах воєнної агресії розглядається у працях дослідників, таких як Д. Бірюков, С. Кондратов, О. Насвіт, О. Суходоля, [1], О. Яременко [2], М. Криштанович, Я. Пушак, М. Флейчук, В. Франчук [3] тощо. Однак, наразі, більше уваги приділяється обговоренню проблем відновлення сфери критичної інфраструктури, а не лише її захисту. Науковці активно працюють над розробкою відповідних стратегій, які включають пропозиції щодо відновлення територій, що були окуповані, та відбудови критичної інфраструктури як системи, спрямованої на забезпечення їхньої економічної, екологічної та соціальної життєдіяльності.

Зокрема, належний внесок у цьому напрямку здійснили вищезгадані нами вчені та фахівці, такі як Я. Жаліло, А. Ткачук, В. Геєць та інші [4].

В умовах війни та масового переміщення населення в Україні галузь інженерних систем опалення, водопостачання та внутрішнього клімату стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів. Мобілізація до армії та вимушене переміщення населення надзвичайно вплинули на зменшення кількості кваліфікованих фахівців.

1.4. Визначення основних факторів та викликів, які впливають на позитивну динаміку

Для розвитку будь-якої галузі, важливим є розуміння основних факторів та викликів, які визначають позитивну динаміку. Високий рівень конкурентоспроможності та стійкого зростання досягається завдяки комплексному підходу до управління ресурсами, використанню інноваційних технологій, адаптації до змін у нестабільному середовищі та забезпеченню ефективної взаємодії зі споживачами.

У цьому блоці детально розглянемо основні фактори, які впливають на успішний розвиток галузі, а також виклики, які можуть виникнути на шляху до досягнення стабільності та процвітання.

Інновації та технологічний прогрес:

В рамках процесу індустріального розвитку є три ключових складових, що спрямовані на стимулювання постійного покращення та інновацій. По-перше, великі **інвестиції в науково-дослідницьку діяльність** дозволяють глибоко вивчати нові технології та методи виробництва. По-друге, активне **впровадження інновацій** в самому виробництві ставить за мету підвищення ефективності та покращення якості виробленої продукції. Нарешті, використання сучасних **систем моніторингу** та аналізу дозволить динамічно реагувати на ринкові тенденції та забезпечити вчасне впровадження технологічних інновацій.

Навчання та розвиток персоналу:

Системний підхід до навчання та розвитку персоналу включає кілька важливих етапів. По-перше, розробка та впровадження **навчальних програм**

спрямованих на ознайомлення працівників з новими технологіями та навичками. Другий етап включає в себе впровадження **систем оцінки та розвитку**, які ідентифікують індивідуальні потреби співробітників у розвитку та підвищенні кваліфікації. А запуск **менторських програм** дозволить ефективно обмінюватися знаннями та досвідом між більш досвідченими та початківцями. Такий комплексний підхід забезпечить постійний розвиток кадрів у відповідності з вимогами сучасного ринку праці.

Ефективне управління ресурсами:

Стратегічне управління ресурсами є одним з ключових елементів успішного функціонування будь-якої галузі. По-перше, **фінансове планування** включає в себе впровадження стратегій, спрямованих на оптимізацію витрат та максимізацію прибутку. Другий аспект - **управління запасами** - передбачає ефективне використання матеріальних ресурсів та запасів для забезпечення неперервної діяльності. Крім того, **впровадження енергоефективних заходів** є необхідним для раціонального використання енергії та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Всі ці аспекти утворюють комплексний підхід до ефективного управління ресурсами в галузі.

Глобалізація та ринкові можливості:

У контексті глобалізації та ринкових можливостей, стратегічне планування включає в себе кілька ключових етапів. По-перше, **маркетингові дослідження** використовуються для проведення аналізу ринкових умов та ідентифікації перспектив для розширення на нові території. Другий аспект - це **укладання стратегічних договорів із міжнародними компаніями**, що сприяє спільному розвитку та взаємовигідному співробітництву. Крім того, **адаптація до місцевих потреб** включає в себе впровадження асортименту продукції чи послуг, що відповідає особливостям різних регіональних ринків. Взаємодія цих елементів створює стратегічний підхід до глобальної експансії та максимізації ринкових можливостей.

Сприятлива законодавча база:

Створення сприятливої законодавчої бази для розвитку галузі включає у себе декілька ключових аспектів. По-перше, **лобіювання реформ** та активна

участь у діалозі з урядом допомагає впливати на розробку законодавчих актів, спрямованих на підтримку та розвиток галузі. Другий елемент - **створення привабливого інвестиційного клімату**, що включає в себе заходи для залучення фінансування та інвестицій у проекти. **Корпоративна відповідальність** грає також важливу роль, забезпечуючи дотримання етичних та соціальних стандартів у сфері бізнесу. Всі ці аспекти спільно формують сприятливе законодавче середовище, сприяючи сталому розвитку галузі.

Сталість економічного середовища:

Для забезпечення сталості економічного середовища в галузі важливо також застосовувати комплексний підхід. **Ризик-менеджмент**, що включає аналіз та зменшення ризиків, пов'язаних з економічними коливаннями, відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості. Додатково, **диверсифікація портфеля продукції**, тобто розширення асортименту, допомагає зменшити вплив на ринку конкретного товару чи послуги. **Співпраця з фінансовими інституціями**, зокрема встановлення партнерських відносин з банками та іншими фінансовими установами та страховими компаніями, відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності фінансового стану галузі. Взаємодія цих факторів сприяє сталому розвитку та упевненості у економічному зростанні.

Очікування споживачів та тенденції ринку:

Щоб відповідати потребам споживачів з врахуванням тенденцій ринку необхідно зважати на наступне. По-перше, активне **дослідження споживчого ринку** дозволяє вивчати попит, зміни у споживчих уподобаннях та відгуки клієнтів. Другий аспект - **гнучкість у виробництві**, що надає можливість швидко реагувати на зміни в ринкових вимогах та адаптувати виробництво під нові тенденції. Крім того, **ефективна комунікація** зі споживачами, включаючи систему зворотнього зв'язку та взаємодію з клієнтами, є важливою для зрозуміння їхніх потреб та невдоволень. Нарешті, **бренд-менеджмент**, який включає розвиток та управління брендом, відповідає цінностям та очікуванням цільової аудиторії. Загальний підхід із залученням споживачів та задоволенням їх потреб підсилює конкурентоспроможність та успіх на ринку.

Сталість політичного середовища:

Забезпечення сталості політичного середовища в галузі включає ряд ключових елементів. **Моніторинг політичних ризиків** дозволяє проводити аналіз та прогнозування можливих змін у політичному ландшафті та їх потенційного впливу на галузь. Другий аспект - активна **участь у громадських ініціативах**, спрямованих на розвиток галузевих стандартів та поліпшення умов бізнесу. Крім того, встановлення ефективного **діалогу із законодавцями** є важливим для вирішення проблем та обговорення потреб галузі на вищому рівні. Узгоджена взаємодія усіх цих елементів сприятиме забезпеченню стабільності та надійності політичного середовища галузі.

Отже, успішний розвиток галузі залежить від комплексного врахування та ефективного управління основними факторами та викликами. Загалом, відповідно до вищевказаних стратегій та підходів, галузь може досягти не лише фінансового успіху, але й позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище.

1.5. Роль компанії Уропор у розвитку галузі в Україні

Попередні наукові дослідження висвітлюють стратегічний курс України у сфері модернізації галузі, післявоєнної реконструкції, підвищення енергоефективності та розвитку компетенцій спеціалістів. Обговорення щодо цих аспектів триває, але проблематика галузі, особливо в умовах військової агресії з боку російської федерації наростає швидкими темпами. Ефективність обраної тактики буде ключовою як для відновлення звільнених територій, так і для покращення якості життя громадян, які опинилися у полоні війни.

У розвитку галузі в Україні компанія Уропор може грати ключову роль через:

1) Нові технології та інновації: Уропор славиться своїми передовими технологіями в області систем трубопроводів. Впровадження новітніх рішень може сприяти підвищенню ефективності та сталості інженерних мереж в Україні.

2) Стандарти безпеки та якості: Участь Уропор в розробці та впровадженні стандартів безпеки та якості для систем водопостачання та опалення може сприяти покращенню інфраструктури та гігієни в будівлях.

3) Навчання та консультування: Компанія може відіграти значну роль у навчанні та консультуванні професіоналів в галузі будівництва щодо використання продуктів та технологій, що сприяє підвищенню рівня експертизи в інженерній сфері.

4) Партнерство з місцевими компаніями: Уроног може встановлювати партнерські відносини з місцевими підприємствами для спільної розробки проектів та вирішення завдань у галузі будівництва та інженерії в Україні.

5) Стимулювання конкуренції: Активна діяльність Уроног на ринку України може також сприяти конкуренції, що в свою чергу покращить якість продуктів та послуг у галузі водопостачання, опалення та внутрішнього клімату.

Як лідер галузі Уроног завжди займав про-активну позицію у формуванні трендів галузі в світі та і в Україні зможе відіграти ключову роль у майбутньому.

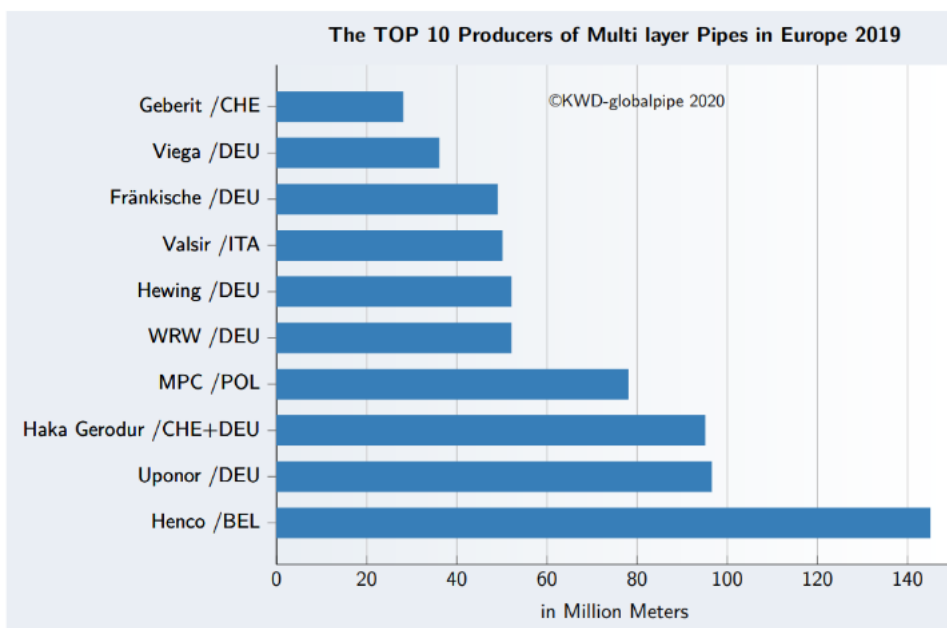


Рисунок 3. TOP 10 виробників металопластикових труб

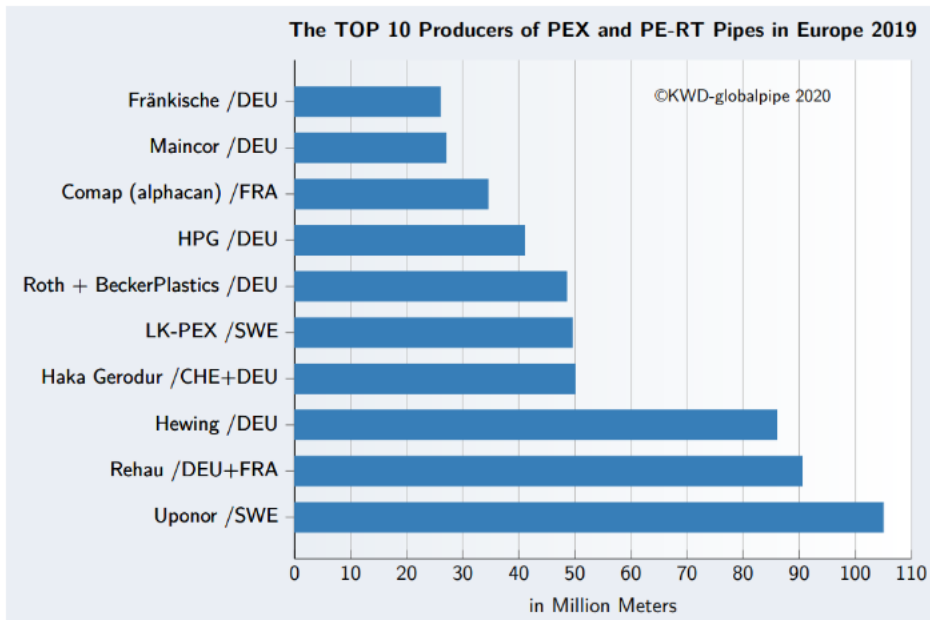


Рисунок 4. TOP 10 виробників PEX та PE-RT труб

РОЗДІЛ 2.

ОПИС ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

2.1. Загальна інформація про компанію

Компанія Uronor є одним з лідерів галузі та провідним міжнародним постачальником інженерних рішень на основі полімерних трубопроводів та компонентів для організації систем водопостачання, опалення і охолодження для будівель та об'єктів інфраструктури. На сьогоднішній концерн Uronor є гравцем з міжнародним іменем, яка загалом налічує близько 4000 працівників у 26 країнах, з доходом більше ніж €1,4 мільярди чистого продажу у 2022 році.

Початок історії міжнародної компанії Uronor було закладено європейськими винахідниками минулого, а її витoki сягають аж 1620 року. Та все ж роком заснування компанії вважається 1918 рік - рік створення теслярської майстерні в м. Лахті, Фінляндія. 1965 рік став революційним, оскільки було запущено у масове виробництво труби з пластику, що стало початком нової ери у галузі. Наступні десятиріччя стали часом нових відкриттів та досягнень, що заклало основний вектор руху та розвитку компанії. Від тоді й по сьогодні основними фокусами є створення інноваційних продуктів та диверсифікація діяльності завдяки освоєнню нових ринків та злиттю з іншими компаніями. Успіхи, досягнення та прагнення до постійного розвитку дозволило Uronor стати провідним світовим постачальником інженерних рішень та систем для організації водопостачання, опалення, охолодження та інфраструктури. Прийнята стратегія була успішною, оскільки вже у 1999 році Uronor був найбільшим у світі виробником пластикових труб. На той час компанія працювала на трьох основних ринках: Північні країни, німецькомовна Європа та Північна Америка.

Спеціалізація сучасної компанії Uronor - продукти та рішення для водопостачання, внутрішнього мікроклімату та інфраструктури які сприяють оптимізації споживання ресурсів, покращенню якості середовища та забезпеченню надійної інфраструктури. Успішна діяльність компанії особливо важлива в контексті розвитку сталого будівництва та сучасних міських інфраструктурних проектів.

Мета, бачення та цінності (Purpose, vision & values) Uponor.

Мета: «Ми вивільняємо потенціал води для збереження середовища, яке ми називаємо домівкою».

Це описує пристрасть **Uponor** до інновацій, інженерії та технологій, а також прагнення зберегти воду, дефіцитні ресурси для майбутніх поколінь.

Бачення: «Бути лідером у сфері сталих рішень для води».

Uponor прагне ще більше зміцнити та розширити свої сильні позиції на ринку в обраних галузях.

Цінності:

Об'єднувати (Connect):

Об'єднання людей, ідей та навичок для покращення клієнтського досвіду робить компанію кращою. Ми: Інклюзивні, Прозорі, Відкриті до співпраці.

Створювати (Build):

Створення рішень, відносин, команд і талантів сприяє нашому прогресу та слугує нашим громадам. Ми: Відповідальні, Віддані, ті, що постійно навчаються.

Надихати (Inspire):

З надихаючою цікавістю до інновацій та постійного вдосконалення, ми розкриваємо найкраще один в одному. Ми: креативні, поважаючи, адаптивні.

В Uponor сформовано три основні напрямки діяльності, які розділено на підрозділи:

Building Solutions – Європа (Дійна корова – забезпечують компанію ресурсами, стабільні на ринку з високою долею) - **43%** від загальних продажів. Ринки – Європа. Основний фокус – продукти для систем водопостачання, поверхневі системи опалення та охолодження, системи автоматики, попередньо ізольовані труби та колектори.

Building Solutions – Північна Америка (Зірка - динамічне зростання) **35%** від загальних продажів. Ринки – США та Канада.

Основний фокус – продукти PEX для систем водопостачання, поверхневі системи опалення та охолодження, транспортування води, попередньо ізольовані труби та системи пожежогасіння.

Uponor Infra (Дійна корова – майже монополісти на ринку) **22%** від загальних продажів. Ринки – зона Балтійського моря.

Основний фокус – каналізація та системи стічних вод, системи напірних труб, системи моніторингу якості води, локальні та центральні мережі, конструктивні рішення та створення проектів.

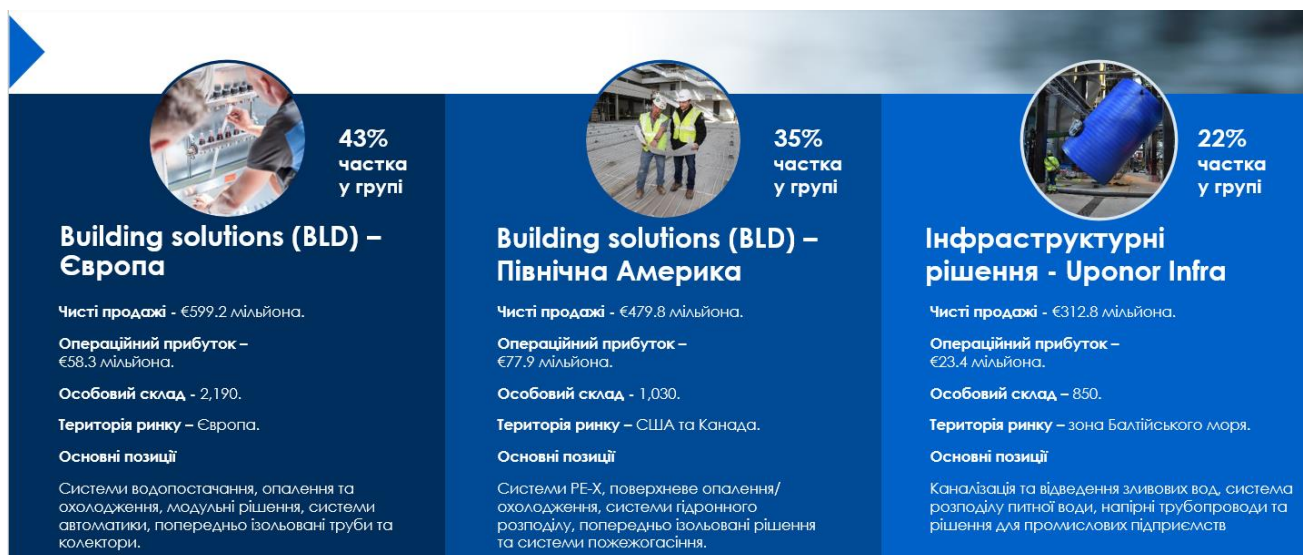


Рисунок 5. Бізнес-підрозділи корпорації Uponor

Uponor у своїй діяльності враховує мега тренди, які і визначають курс розвитку компанії:

- Потреба у безпечній та чистій воді:** Запит на надійні та безпечні системи водопостачання визначає попит на рішення та системи Uponor, які гарантують високу якість та надійність.
- Потреба у енергоефективних рішеннях:** Перехід світового енергетичного сектору до використання відновлювальних джерел енергії створює попит на рішення Uponor, спрямовані на підвищення ефективності використання наявних ресурсів.
- Потреба у рішеннях для досягнення «нульових викидів» вуглецю:** 40% світових викидів вуглекислого газу утворюється від будівель, що зумовлює попит на сталі рішення для опалення від Uponor. Допомагаючи досягти цілей щодо «нульових викидів», рішення Uponor сприяють зменшенню викидів вуглецю в будівельному секторі.

4. **Потреба у підвищенні ефективності:** Нестача робочої сили та зростання виробничих витрат вимагають підвищеної ефективності готових рішень. Це призводить до збільшення попиту на прості у монтажі модульних технологічних продуктів від Uropog.

Компанія Uropog в основному прихильна конкурентній стратегії "Диференціації" (конкурентна стратегія Портера) [22] [42] за рядом характеристик:

1. **Найширший асортимент комплексних рішень:** Uropog вирізняється розмаїттям інноваційних та високоякісних продуктів, які включають в себе широкий спектр комплексних рішень у сфері опалення, водопостачання та інфраструктури.
2. **Інвестиції в інновації:** Компанія активно інвестує в дослідження та розробку, щоб постійно вдосконалювати та випускати на ринок інноваційні та передові продукти, які відповідають вимогам сучасних технологій.
3. **Реклама та підтримка збуту:** Uropog вдається до активної рекламної діяльності та забезпечення високого рівня підтримки збуту, що сприяє підвищенню свідомості про бренд та привабливості його продуктів для клієнтів.
4. **Додаткові послуги** (навчання, технічна підтримка, гарантійні зобов'язання): Компанія надає додаткові послуги, такі як навчання, технічна підтримка та гарантійні зобов'язання, що створює додаткову цінність для клієнтів і підсилює її позиції на ринку.

Станом на сьогодні портфель компанії задовольняє потреби ринку в нашій галузі. Компанія постійно розвивається та робить фокус на енергозбереження та стійкий розвиток. Вона розробляє якісні, довговічні та сертифіковані продукти, вдосконалюючи при цьому виробничі процеси та зменшуючи відходи. Фокусуючись на сучасні та екологічно безпечні рішення для забезпечення комфорту в офісах, громадських та житлових будівлях, Uropog підтверджує, що варто інвестувати в якість, навіть коли замовники не надають цьому особливої уваги та зволікають з вибором саме сталих рішень, турбуючись про навколишнє середовище. У будівельній галузі вже кілька років говорять про необхідні зміни:

менше викидів CO₂, циркулярна економіка (альтернативна економічна модель, що заснована на реалізації замкнених циклів в процесах виробництва, обігу та споживання), переробка будівельних відходів, менший вплив будівель на навколишнє середовище. Uronor активно бере на себе відповідальність та виступає в ролі лідера в будівельній галузі, впроваджуючи заходи для трансформації: модифікує виробничі процеси і акцентує на тому, що збереження навколишнього середовища - це пріоритет, який визначається не лише застосуванням екологічних сировини та матеріалів, але і самим виробничим процесом. Uronor активно сприяє амбіційній меті Організації Об'єднаних Націй - обмежити глобальне підвищення температури до 1,5°C порівняно з доіндустріальним періодом. У планах компанії - до 2027 року зменшити викиди CO₂ під час виробництва на 70% (порівняно з 2019 роком), а ще 20% - в ланцюжку постачання. На початку 2021 року Uronor стала першою компанією в своїй галузі, яка отримала підтвердження науковців, що її ініціатива зменшити температурний вплив на 1,5°C буде виконана до 2030 року. Того ж року викиди CO₂ вдалося зменшити на 10 тис. тон, або понад 45%, порівняно з попередніми роками. Це еквівалентно 80 мільйонам кілометрів пробігу автомобіля, виготовленого у 2019 році або старше.

Ключовим для скорочення викидів стало рішення використовувати у виробництві сертифіковану "зелену" електроенергію. На неї припадає 93% виробничого процесу, і найпізніше до 2025 року у виробництві буде використовуватися лише відновлювана енергія. Сталий розвиток йде пліч-о-пліч з відкритістю, тому клієнти компанії Uronor можуть бути впевнені, що вони знають все про вплив на навколишнє середовище продуктів, які вони розробляють. Екологічні декларації на продукцію (EPD - Environment Product Declaration, тобто екологічна декларація продукції, в якій представлені кількісні показники загального впливу продукту / матеріалу на навколишнє середовище в процесі всього життєвого циклу цього продукту), враховані в розрахунках оцінки життєвого циклу. Переробка відходів, що утворюються під час виробництва, зокрема пластику та металу, є ще однією амбітною метою компанії Uronor.

Одним із викликів, який вдалося подолати, стали відходи PEХ (PE - PolyEthylene, X - Cross-linked) - зшитий поліетилен). У 2021 році в Uronor провели перші випробування та хімічну переробку з метою створення замкнутого циклу для відходів PEХ. Запровадження механічної переробки відходів PEХ дозволяє подрібнювати залишки виробництва і використовувати їх у виробництві будівельного профілю.

Світ шукає відповідь і на інше питання: як економити та ефективно повторно використовувати воду. Рішення Uronor полягає в тому, щоб повністю відмовитися від первинних джерел води у виробничих процесах, а використовувати лише воду, яка вже була використана з вторинних джерел води і зберегти якомога більше чистої питної води для майбутнього та для тих, хто її вкрай потребує. Одним з таких джерел є дощова вода, яка використовується у виробничих процесах. У європейських заводах також впроваджено замкнуті системи охолодження для всіх виробничих ліній. Компанія не лише заощаджує воду, але й розробляє рішення, які відповідають найвищим стандартам питної води [37], а також підтримує клієнтів і будівельників у впровадженні сталого водопостачання та використання. Щоб ще більше сприяти збільшенню доступності питної води у світі, Uronor вирішила вжити додаткових заходів. Компанія також взаємодіє з фондом Raah у Мумбаї, Індія, для надання допомоги у встановленні систем водопостачання в сільських районах. Uronor взяла участь у будівництві та ремонті контрольних дамб, встановленні та реконструкції колодязів і свердловин, а також у впровадженні додаткових джерел води, що сприятимуть покращенню якості та забезпечать здоров'я місцевих громад. Пілотний проект розпочався у 2022 році в громадах Джавхар і Мокхада в Махараштрі, Індія, з проведення первинного гідрогеологічного аналізу землі та будівництва першої контрольної дамби в лютому.

Не менш важливою сферою для сталого будівництва є сама продукція. Коли мова заходить про пластикові труби, всі асоціюють їх зі шкідливими нафтопродуктами, які є сировиною, з якої виготовляють PEХ. Нещодавно розроблений асортимент труб Uronor PEХ Pipe Blue є революційним в індустрії PEХ. У цих трубах використовується перероблений пластик та біосировина, така

як, рослинна олія. Продукція Uponor PEX Pipe Blue повністю відповідає принципам циркулярної економіки, оскільки викиди CO₂ у виробничому циклі скорочуються на 90%.

Україні UPONOR здійснює діяльність через Представництво УПОНОР ГмбХ. Підприємство поставляє всю продукцію концерну через декількох Дистриб'юторів, а також реалізує її через мережу Регіональних партнерів. Представництво УПОНОР ГмбХ не є комерційною структурою, має обмежені юридичні повноваження згідно статусу, невеликий колектив (п'ять співробітників), що не дозволяє динамічно розвиватися та бути лідером на ринку. Uponor веде діяльність в Україні вже майже 14 років, але через нерішучі кроки, нестабільну ситуацію на ринку та неагресивну маркетингову діяльність, компанія досі має невелику частку ринку та Представництво без комерційної діяльності. Основне завдання Представництва - створити умови для повноцінного виходу Uponor на український ринок. Представництво підпорядковується Німецькому підрозділу Uponor.

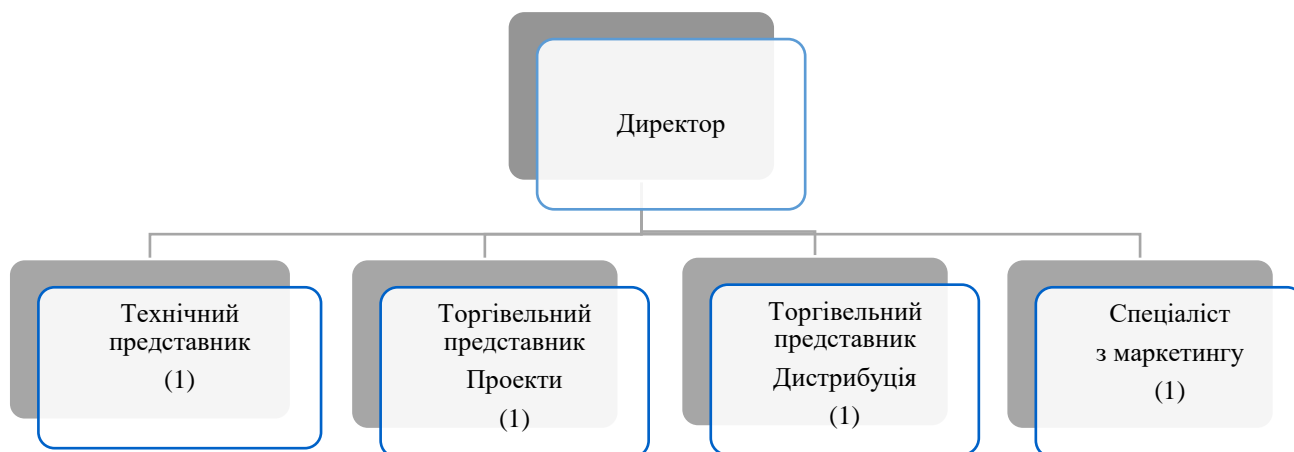


Рисунок 6. Організаційна структура Представництва УПОНОР ГмбХ

2.2. Аналіз конкурентного середовища

Для розуміння конкурентного середовища, насамперед варто розпочати з визначення того, хто є споживачами продуктів компанії Uronor в Україні:

- **Дистриб'ютор** - юридична особа, резидент України, що є суб'єктом підприємницької діяльності і придбала товар в Uronor GmbH для його подальшого продажу (реалізації) Регіональним партнерам, монтажним організаціям, або кінцевим споживачам.

Основні потреби: мінімальна закупівельна ціна, яка повинна забезпечити очікуваний прибуток, підтримка продажів для ефективних продажів продукції, надійність обладнання, технічна підтримка для вирішення можливих проблем, навчання для ознайомлення з продукцією та її особливостями, а також гарантійні зобов'язання.

- **Регіональний партнер (РП)** – юридична або фізична особа, резидент України, що є суб'єктом підприємницької діяльності і придбала товар в Дистриб'ютора для його подальшого продажу (реалізації) торгівельним організаціям, монтажним організаціям, або кінцевим споживачам. РП – це партнер, один, або два у регіоні з узгодженою територією діяльності, з яким укладено Угоду про співробітництво та основи взаємовідносин сторін.

Основні потреби: мінімальна закупівельна ціна, що забезпечить заробіток, маркетингова підтримка продажів, надійність обладнання, технічна підтримка, навчання, гарантійна заміна, «захист» території діяльності (це частина адміністративно – територіальної одиниці території України, в межах якої здійснюється дистрибуція та маркетинг товарів) від посягань інших Регіональних партнерів.

- **Монтажна організація** - юридична або фізична особа, резидент України, що є суб'єктом підприємницької діяльності і придбала товар в Дистриб'ютора або Регіонального партнера, або Субдилера для його подальшого продажу кінцевим споживачам з обов'язковою послугою монтажу Товару на будівельному об'єкті Кінцевого споживача.

Основні потреби: мінімальна закупівельна ціна, що забезпечить заробіток, простота і зручність монтажу, простота в налаштуванні і обслуговуванні, технічна підтримка, навчання, гарантійна заміна, маркетингові пропозиції.

- **Кінцевий споживач** - будь-яка особа (фізична або юридична), яка придбаває, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити товар для особистих потреб не пов'язаних з підприємницькою діяльністю.

Основні потреби: включають в себе "оптимальну" ціну, надійність обладнання, легкість використання, ефективну функціональність автоматизованих систем, а також технічну підтримку встановленого обладнання.



Рисунок 7. Модель дистрибуції Уропог в Україні

Конкурентне середовище представлене різними категоріями брендів та учасників ринку:

- **Клас "А"** - бренди, з високим рівнем визнання та подібною продукцією, мають місцеву представленість через власні підрозділи або імпортерів та партнерів.
- **Клас "В"** - бренди які, можливо, мають менший рівень визнання, але представлені на ринку та здатні конкурувати у своїх сегментах.
- **Клас "С"** – сегмент продукції низької якості, а також "сірого" та контрабандного товару, які також можуть конкурувати на ринку з офіційними представниками та впливати на долю ринку та прибутковість компанії.

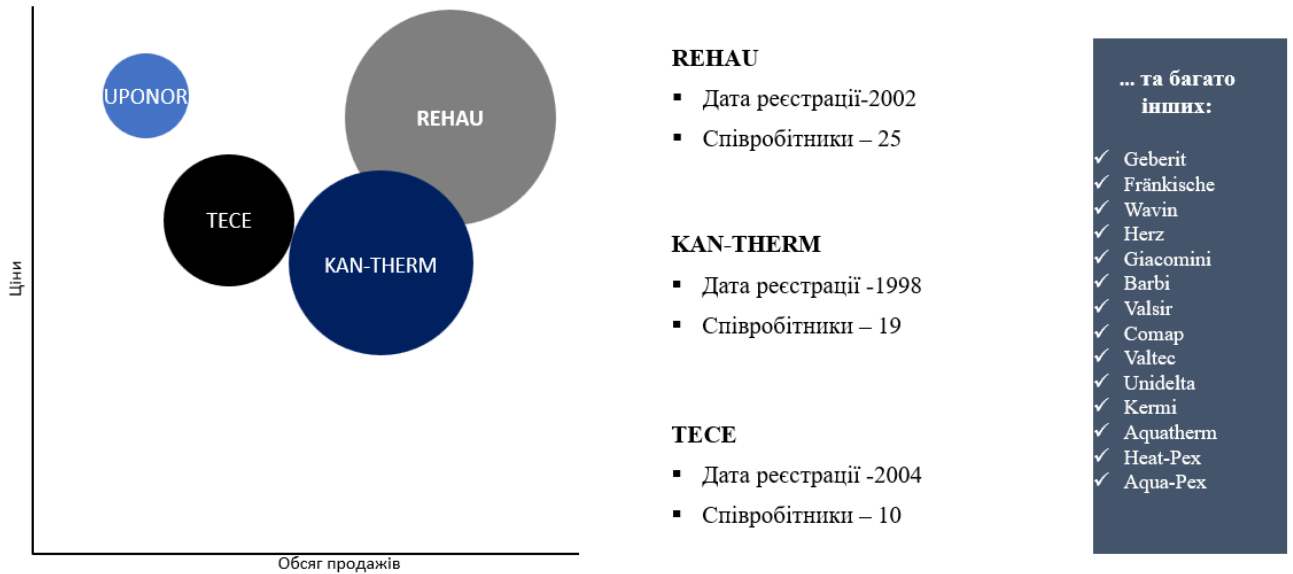


Рисунок 8. Прямі конкуренти компанії Уронор в Україні

Таблиця 2. Обсяги продажів основних конкурентів Класу «А»

Назва компанії	Обсяги продажів			
	2022		2021	
Валюта	М, UAH	М, EUR	М, UAH	М, EUR
Rehau (включно з вікнами)	886.69	22.76	1712.36	55.38
DANFOSS	378.18	9.71	811.98	26.26
Kan-Therm	174.85	4.49	348.34	11.26
HERZ	116.78	3.00	176.25	5.70
TECE			149.40	4.83
Курс валют		38.95		30.92

Для визначення стратегії розвитку компанії Уроног, додатково розглянемо Фактори макросередовища PEST [23], [24].

P (Political - Політичний)

- ✓ Війна в країні – непередбачуване майбутнє, неможливість вести діяльність
- ✓ Високий рівень корупції - відсутність інвестицій
- ✓ Потенційні зміни в законодавстві - можливі змін у законодавстві, що впливатимуть на бізнес.
- ✓ Геополітичні фактори - регіональні і геополітичні ризики, які можуть вплинути на діяльність компанії.
- ✓ Дипломатичні відносини - партнерські відносин для полегшення ведення бізнесу між країнами-сусідами

E (Economic - Економічний).

- ✓ Зниження доходів населення – зміна пріоритетів
- ✓ Знецінення гривні/високий курс валют – підняття цін на продукцію
- ✓ Підвищення цін на сировину та ресурси – підняття цін на продукцію
- ✓ Захист інтересів сегментів економік країн-сусідів – збільшення термінів поставки через блокування кордонів
- ✓ Захист внутрішнього виробника – підняття цін на продукцію через митну політику

S (Social - Соціальний)

- ✓ Ріст вимог до сервісу та якості продукції/послуг – більші очікування за менші кошти
- ✓ Ріст доступності інформації – підвищена конкуренція
- ✓ Соціально відповідальні ініціативи – використання енергозберігаючих технологій

T

- ✓ Ріст користування моб. додатками – можливість продавати рішення, що дозволяють дистанційно керувати системою
- ✓ Ріст потреби в інноваційних продуктах – пропозиція систем для заощадження енергоресурсів
- ✓ Розробка цифрових рішень – створення і вдосконалення цифрових продуктів та сервісів для ефективного управління будівельними процесами.

*Дата створення 01/2024

2.3. Фінансові показники

Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, проблемами з доступністю продукції, блокуванням кордонів, мобілізацією тощо, Представництво Упонор ГмбХ перевиконало плани і зміцнило позиції на ринку.

Таблиця 3. Фінансові результати компанії за 2023

EE, Uponor GmbH - Ukraine					
k€	YTD				
	Actual 2023	Budget 2023	vs Bud	Actual 2022	vs LY
Total sales	1.981	1.815	+9,1%	1.240	+59,7%
Sales corrections	14	15	-4,5%	13	+11,9%
- % of net sales	0,7%	0,8%	-0,1%	1,0%	-0,3%
Net sales	1.967	1.800	9,3%	1.228	60,2%
Freight	0	1	-86,3%	0	+15288,8%
- % of net sales	0,0%	0,1%	-0,0%	0,0%	+0,0%
Material costs	1.173	1.118	+4,9%	768	+52,7%
- % of net sales	59,6%	62,1%	-2,5%	62,6%	-2,9%
Cons. Gross profit	793	681	+16,5%	460	+72,6%
- % of net sales	40,3 %	37,8 %	+2,5%	37,4 %	+2,9%
Overheads	247	251	-2%	244	1%
- % of net sales	12,6 %	13,9 %	-1,4%	19,9 %	-7,3%
MC1	547	430	+27,1%	216	+153,4%
- % of net sales	27,8 %	23,9 %	+3,9%	17,6 %	+10,2%
Allocated cost (excl. DesignS)	374	286	+30,8%	203	+84,2%
- % of net sales	19,0%	15,9%	+3,1%	16,5%	+2,5%
MC3	173	144	19,9%	13	1260,0%
- % of net sales	8,8 %	8,0 %	+0,8%	1,0 %	+7,7%

Таблиця 4. Продажі товарів (в тисячах євро) у 2023 році за групами продуктів.

Sales Unit	4 - Application desc	Total Sales	Total Sales	Total Sales	Total Sales	Total Sales	Total Sales	Total Sales	Total Sales	Total Sales	Total Sales	Total Sales	Total Sales	Total Sales	Доля, %
		2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023	
BLD Ukraine	Controls	6,898	5,697	3,057	7,455	12,278	2,545	5,093	1,586	375	1,214	17,911	6,923	71,031.13	4%
BLD Ukraine	LHD Accessories	639					145	568	1,208	1,204	3,022	397	933	8,116.35	0%
BLD Ukraine	LHD Cold Water			824	99			602		45,586		17,534		64,644.85	3%
BLD Ukraine	LHD Fittings		148	284			130	406	303	154	540	189		2,151.72	0%
BLD Ukraine	LHD Heating	11,285	9,300	9,542					15,720	16,488	11,908	3,210	17,206	94,659.21	5%
BLD Ukraine	LHD Heating & Warm Water	7,644												7,644.00	0%
BLD Ukraine	LHD Warm Water							8,373		2,052				10,425.22	1%
BLD Ukraine	Manifold & Cabinet	1,612	2,074	7,163	11,478	6,434	4,433	16,823	31,413	5,285	12,117	19,127	2,781	120,737.89	6%
BLD Ukraine	PL Special Applications			104	915	121	2,370	6,375	405	1,815	4,513	1,388	3,728	21,733.64	1%
BLD Ukraine	Plumbing MLC	619	10,298	981	21,084	3,190	5,497	13,257	1,890	3,110	1,466	7,575	4,258	73,224.47	4%
BLD Ukraine	Plumbing Pex	6,571	7,633	55,070	32,112	49,186	64,659	99,632	82,152	110,634	77,511	83,718	79,391	748,271.00	38%
BLD Ukraine	Radiant Heating & Cooling	3,620	19,559	37,578	77,957	124,175	78,964	63,207	48,428	44,807	130,602	74,097	55,238	758,231.68	38%
Загальний результат		38,888	54,708	114,601	151,101	195,384	158,742	214,336	183,103	231,509	242,893	225,146	170,460	1,980,871.16	100%

Варто також звернути увагу на те, що найбільші обсяги продажу у категоріях Plumbing Pex (труби та фітинги для радіаторного опалення та водопостачання) та Radiant Heating & Cooling (компоненти для системи «тепла

підлога» та систем охолодження», що підтверджує реалізацію більшої частини компонентів систем, а не комплексних рішень, до чого прагне компанія.

Проте, для аналізу можливостей та перспектив [43] розвитку Уропог на ринку України, пропоную розглянути порівняльну таблицю, що містить дані та інформацію про продажі товарів (в мільйонах євро) в деяких європейських країнах у 2023 році, а також кількість населення та рейтинг країн за населенням.

Таблиця 5. Продажі товарів (в мільйонах євро) в європейських країнах у 2023 році, кількість населення та рейтинг країн за населенням.

№ п/п	Країна	Продажі, МЄвро, 2023	Кількість населення, М	Рейтинг за населенням
1	Польща	16,637	38,6	2
2	Румунія	8,679	19	3
3	Угорщина	8,360	10	6
4	Словаччина	6,024	5,4	7
5	Латвія	5,301	1,9	9
6	Адрія	5,102	18	4
7	Литва	4,994	2,9	8
8	Естонія	4,828	1,3	10
9	Чехія	4,150	10,7	5
10	Україна	1,967	45,4	1

Основні висновки:

Польща видається найбільш активною з точки зору продажів, займаючи перше місце з обсягом продажів. Проте Литва, Латвія і Естонія, маючи менший обсяг продажів, результативніші з точки зору продажів на душу населення. Україна займає перше місце за населенням, але має найнижчий обсяг продажів серед перелічених країн. З іншого боку, Польща, яка займає друге місце за населенням, має найвищі продажі. Румунія також велика за кількістю населення і має значно вищі продажі за Україну.

Ця інформація є чітким підтвердженням про ринкові можливості нашої країни у майбутньому.

2.4. SWOT аналіз

Для проведення оцінки внутрішніх і зовнішніх аспектів організації та проекту проведемо SWOT аналіз [25]. Даний інструмент теоретично обґрунтований.

Абревіатура SWOT походить від чотирьох англійських слів: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) і Threats (Загрози).

Основні компоненти SWOT-аналізу:

Сильні сторони (Strengths): Це позитивні аспекти або переваги організації, які роблять її конкурентоспроможною. Наприклад, сильний бренд, висока якість продукції, велика клієнтська база тощо.

Слабкі сторони (Weaknesses): Це негативні аспекти або недоліки організації, які можуть утруднити її успіх. Це можуть бути внутрішні проблеми, такі як недостатні ресурси, слабка логістика, обмежені фінансові можливості і т. д.

Можливості (Opportunities): Це зовнішні чинники або умови, які можуть призвести до позитивних змін або переваг для організації. Наприклад, ринкові тенденції, розширення ринків, нові технології і т. д.

Загрози (Threats): Це зовнішні чинники або умови, які можуть становити ризики або загрози для організації. Це може включати конкуренцію, зміни в законодавстві, економічні труднощі, технологічні загрози і т. д.

SWOT-аналіз [39] ркетдопоможе нам усвідомити внутрішні можливості та проблеми, а також зовнішні тенденції та загрози, що дозволяє розробити стратегії для досягнення цілей.

STRENGTHS: WEAKNESSES:

1. Широкий асортимент продукції
2. Преміальна якість, гарантія 10 років
3. Велика кількість реалізованих об'єктів
4. Сильні партнери в декількох регіонах
5. Компетенції співробітників

1. Відсутність локального складу/доступність
2. Відсутність співробітників в регіонах
3. Висока ціна на продукцію.
4. Довгі терміни поставки
5. Залежність від декількох імпортерів
6. Імпортери замовляють «те, що купують»
7. Обмежені повноваження згідно юридичного статусу
8. Не фокусний ринок в структурі корпорації
9. Плин кадрів через відсутність перспектив зростання
10. Незрозуміла роль Представництва «в очах забудовників»

OPPORTUNITIES: THREATS:

1. Відновлення України після війни
2. Іноземні інвестиції
3. Новий тренд – енергоефективні рішення
4. Е-торгівля - нові канали продажів
5. Нові партнери після придбання заводу/нового власника

1. Зниження доходів населення
2. Непередбачуване майбутнє
3. Жорстка конкуренція
4. Призупинення будівництва
5. Мобілізація персоналу компанії/партнерів

*Дата створення 01/2024

Відновлення України після війни (Можливість) потребуватиме багато її продукції Уроног для нового будівництва та реконструкції. Проте Відсутність локального складу/доступність (слабка сторона), не дасть можливість оперативно задовільнити потреби клієнтів та споживачів. Необхідний крок – відкриття складу продукції в Україні та розширення мережі Регіональних партнерів.

Непередбачуване майбутнє не заохочує до співпраці нових партнерів та збільшувати штат персоналу. Тісна співпраця з сильними партнери в декількох регіонах допомагає досягнути очікуваних результатів. Компетенції співробітників дозволяють незначними ресурсами задовольняти базові потреби

клієнтів. Проте, ми відчуваємо залежність від декількох імпортерів. Втрата/зменшення їхнього бізнесу сильна вплине на нашу діяльність. Рішенням може бути початок співпраці з Партнерами, з якими працював завод, який нещодавно придбала наша компанія/партнерами нового власнику, або відкриття власного локального складу.

2.5. Концепція проекту оптимізації процесів продажів компанії та розширення портфелю продукції

Сучасна наша бізнес-модель — рецепт для застою і провалу у майбутньому з великими ризиками. Настав час прийняти рішення зараз і розпочати підготовку, щоб бути готовим до динамічного розвитку повоєнної України. Оскільки Україна має великий потенціал для продукції Uropog, саме час визначити наші амбіції на майбутнє, створити місцеву торгівельну компанію зі складом, запланувати ініціативи, орієнтуючись на клієнтів та високоефективну команду. Це дасть можливість збільшити обсяги продажів втричі до в найближчі три роки після запуску усіх процесів та стати одним з лідерів ринку.

Мета проекту [26] полягає у створенні місцевої торгівельної компанії (Товариство з обмеженою відповідальністю) в Україні з метою покращення ефективності продажів та розширення асортименту продукції.

Головні етапи проекту:

1) Створення Торгівельної Компанії:

Заснування Товариства з обмеженою відповідальністю з визначеним місцезнаходженням в Україні. Розроблення правової та організаційної структури компанії.

2) Оптимізація процесів продажів:

Впровадження сучасних методів маркетингу [40] та продажів для залучення нових клієнтів. Автоматизація та оптимізація внутрішніх процесів управління продажами.

3) Розширення Асортименту:

Аналіз ринкових можливостей та визначення нових продуктових категорій.

Партнерство з новими постачальниками для розширення портфелю продукції.

4) Маркетинг та брендування:

Розроблення стратегії маркетингу та брендування для підвищення свідомості про компанію на ринку. Запуск рекламних та маркетингових кампаній для просування оновленого бізнесу.

5) Фінансове прогнозування:

Розрахунок фінансових показників та прогнозу чистого прибутку. Визначення ключових фінансових цілей та моніторинг їх виконання.

6) Ефективне Управління:

Розвиток системи управління та контролю для забезпечення ефективності діяльності. Створення команди фахівців та навчання персоналу для оптимального використання ресурсів.

Очікувані Результати:

Проект передбачає зростання чистих продажів у 3 рази та у 3,8 чистого прибутку в найближчі три роки після запуску усіх процесів, у порівнянні з результатами діяльності Представництва УПОНОР ГмбХ, та створить стійку та конкурентоспроможну торгівельну платформу в Україні для подальшого зростання.

Формування команди вже сьогодні є ключовою стратегічною ініціативою для успішного втілення проекту. Визначення спільної мети та візії, розподіл обов'язків та функцій, розвиток ефективної комунікації, присутність в регіонах, сприяння інноваціям і накопичення колективного досвіду - ці аспекти формування команди створюють стійку основу для досягнення поставлених цілей та успіху проекту. Лідерські якості керівника та міцна команда відіграватимуть ключову роль у веденні бізнесу в умовах воєнного конфлікту та сприяти успішному виходу з кризи.

Таблиця 6. Перший тест гіпотези - Lean Canvas [27]

<p>1. Проблема - Обмеження діяльності через юридичний статус (Представництво УПОНОР ГмбХ може досліджувати лише кон'юнктуру ринку); - Ризик присвоєння Представництву УПОНОР ГмбХ податківцями статусу «постійного представництва» з можливими штрафними санкціями - Проблеми з доступністю. Тривалий час доставки; - Низький GM% (ми не можемо розділити доставки для проектного та щоденного бізнесу, залишаємо 35...40% GM Дистриб'ютору для співпраці з місцевими дилерами; - Залежність від двох великих клієнтів із великими очікуваннями; - Ми не привабливі для місцевих потенційних клієнтів Неможливо налаштувати/моніторити KPI, орієнтовані на продажі, для співробітників; - Відсутність можливостей зростання для співробітників</p> <p>Альтернативні рішення - Існуюча модель діяльності з</p>	<p>4.Рішення Створити в місцеву торгівельну компанію (Товариство з обмеженою відповідальністю) зі складом в Україні для можливості ведення повноцінної комерційної діяльності.</p> <p>8. Ключові метрики - Дата реалізації проекту; Кількість нових клієнтів; - Обсяг продажів - обсяг зароблених коштів;</p>	<p>3.Унікальна ціннісна пропозиція - Доступність товару в повному асортименті; - Можливість прямої співпраці; - Конкурентні ціни; - Захист інтересів партнера під час продажу на проекти; - Реклама та підтримка збуту. - Додаткові послуги (навчання, технічна підтримка, гарантійні зобов'язання).</p>	<p>9. Унікальна прихована перевага - статус компанії, що є прямим партнером виробника.</p> <p>5. Канали - мережа торгівельних партнерів; - Торгівельні мережі (DIY); - E-commerce;</p>	<p>2.Сегменти користувачів - проекти багатоповерхового та комерційного будівництва; - приватне будівництво (котеджі); - Кінцеві споживачі.</p> <p>Цільові клієнти - Торгівельні компанії галузі; - Торгівельні мережі (DIY); - E-commerce; - монтажні організації; - Будівельні Компанії; -приватні інсталютори.</p> <p>Ранні послідовники - Існуючі суб-дилери</p>
--	--	---	--	--

залученням додаткових імпортерів; - Майстер-дистриб'ютор (ексклюзивний імпортер)				
7. Видатки Витрати пов'язані з реєстрацією – 45000 Євро			1. Потоки надходження коштів - Надходження з продажів - Чистий прибуток;	

Економічна доцільність проекту - спроможність генерувати прибуток та повертати інвестиції.

Оцінка економічної доцільності проекту "Створення місцевої торгівельної компанії в Україні" враховуватиме наступні фактори:

Прогнозовані продажі: Оцінка ринкового попиту та потенційних обсягів продажів продукції компанії.

Витрати та інвестиції: Розрахунок всіх витрат на створення та операційну діяльність компанії, включаючи витрати на інфраструктуру, персонал, маркетинг та інші аспекти.

Прибутковість: Прогнозування чистого прибутку, який може бути отриманий в результаті впровадження проекту.

Оцінка ризиків: Врахування можливих ризиків, які можуть впливати на економічну продуктивність проекту, і розробка стратегій для управління.

Повернення інвестицій: Розрахунок термінів окупності та прибутковості інвестицій у проект.

Загальна економічна доцільність проекту буде визначена врахуванням всіх цих факторів та їх збалансованою оцінкою.

РОЗДІЛ 3.

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖУ ТА РОЗШИРЕННЯ ПОРТФЕЛЮ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Опис процесу продажу продуктів та систем

Опис поточної існуючої бізнес-моделі, виклики та шляхи їх вирішення.

У 2007 році Уроног розпочала свою діяльність в Україні, створивши Представництво польської дочірньої компанії Уроног Sp. z o.o. Згодом це Представництво розширило свою мережу дистриб'юторів в Києві з власною дилерською мережею, постачаючи продукцію безпосередньо з Польщі на український ринок. Проте у 2009 році виникла ситуація, коли імпортери почали диктувати ціни та асортимент продукції на українському ринку, порушуючи кодекс ділової етики компанії та не відповідати очікуваним обсягам продажів.

У зв'язку з цим, рішенням штаб-квартири Уроног було призначено нового директора (мене) в 2010 році і засновано Представництво Уроног GmbH в Україні, яке керується з німецького офісу. Продаж продукції Дистриб'ютору відбувається на умовах EXW (англ. Ex Works), (склад в м. Хассфурт, Німеччина) — термін Інкотермс 2010, який означає, що продавець вважається таким, що виконав свої зобов'язання з постачання, коли він надасть товар у розпорядження покупця на своєму підприємстві чи в іншому названому місці (наприклад: на заводі, фабриці, складі тощо).

Основною метою є створення умов для повноцінного ведення бізнесу Уроног на українському ринку. Незважаючи на те, що Представництво Уроног GmbH має обмежені юридичні повноваження, його завданням залишається забезпечення умов для успішного функціонування Уроног на українському ринку, з чим воно успішно справляється протягом тривалого періоду. Однак важливо враховувати, що його статус та бізнес-модель [28] обмежує можливості динамічного розвитку та лідерства на ринку.

Розглянемо в деталях основні виклики для діяльності Представництва УРОНОР ГмбХ:

1) Обмеження діяльності через юридичний статус:

Представництво УПОНОР ГмбХ має обмежені можливості, оскільки може досліджувати лише кон'юнктуру ринку, а не здійснювати повноцінну комерційну діяльність. Згідно чинного законодавства України Представництво Упонор ГмбХ має статус представництва, що не займається господарською діяльністю, а веде виключно діяльність підготовчого і допоміжного характеру по відношенню до нерезидента компанії «Упонор ГмбХ». Представництво не є постійним представництвом згідно Угоди між Україною і Федеративною Республікою Німеччина «Про уникнення подвійного оподаткування стосовно податків на доход і майно» від 04.10.1996 року та згідно із своїм статусом звільняється від оподаткування податком на прибуток в Україні. Представництво має в наявності довідки (сертифікати) про підтвердження статусу резидента Німеччини для «Упонор ГмбХ». У відповідності до свого юридичного та податкового статусу, можливими видами діяльності Представництва може бути дослідження кон'юнктури ринку, збирання інформації для нерезидента на території України та інша діяльність допоміжного та підготовчого характеру, що не носить комерційного характеру. Проте для досягнення комерційних очікувань вищого керівництва материнської компанії, необхідно здійснювати наступні види діяльності, які не підпадають під статус допоміжної та підготовчої діяльності:

- дистрибуція та маркетинг, створення, підтримка та розвитком мережі дилерів продукції Упонор ГмбХ в регіонах України шляхом здійснення регулярних відряджень в регіони, проведення маркетингових та рекламних заходів, ділових переговорів щодо співробітництва. Свідченням та документальним підтвердженням такої діяльності можуть бути факти підписання угод про співробітництво в галузі маркетингу продукції торгової марки Упонор з юридичними особами - Дистриб'юторами та видачі сертифікатів про надання статусу офіційного партнера продукції компанії Упонор на території України від імені Представництва. У разі можливої перевірки Представництва податковими органами, така діяльність може трактуватися комерційною діяльністю задля отримання прибутку нерезидентом на території України зі значним податковим ризиком:

2) Ризик присвоєння статусу "постійного представництва":

Потенційна загроза отримання Представництвом статусу "постійного представництва" з подальшими податковими наслідками та можливими штрафними санкціями. Так як фактичною діяльністю Представництва Упонор ГмбХ є реалізація та збут продукції Упонор на території України, що співпадає з основною діяльністю материнської компанії, то існує суттєвий ризик визнання Представництва постійним для цілей оподаткування. Наслідком визнання Представництва постійним, може бути нарахування податковими органами податку на прибуток та штрафних санкцій за останні за 1095 днів (19-25% від суми фінансування діяльності материнською компанією Представництва Упонор ГмбХ).

Законодавство не надає чіткого формалізованого визначення меж діяльності Представництва, але існуюча практика може служити індикативними вказівками щодо цього. Загалом, податкові органи завжди аналізують масштаби конкретної діяльності, яка здійснюється в Україні і застосовують своє «обґрунтоване судження» щодо того, чи відіграє ця діяльність виключно допоміжну та підготовчу роль чи, радше, становить суттєву частину бізнес-пропозиції.

У цьому контексті можна навести такі приклади, щоб продемонструвати логіку, яку застосовують українські податкові органи:

1) Маркетингова діяльність:

-Допускається для некомерційного представництва: проведення маркетингових досліджень, збір ринкових даних, аналіз ринкової кон'юнктури.

-Ризик присвоєння статусу "постійного представництва": розробка маркетингової стратегії для позиціонування конкретного продукту на місцевому ринку в країні, її реалізація.

2) Тренінги/семінари:

- Допускається для некомерційного представництва: організація загальноосвітніх заходів на теми, що стосуються сфери діяльності компанії, дискусійні клуби, публічні бесіди.

-Ризик присвоєння статусу "постійного представництва": організація індивідуальних тренінгів для клієнтів компанії щодо використання та специфіки продуктів компанії (особливо тих, що входять до пакету продажу продукту).

3) Рекламні заходи/ Презентації продуктів:

- Допускається для некомерційного представництва: організація та участь у конференціях, форумах, виставках, розповсюдження інформації (включаючи буклети, інші матеріали) про продукцію компанії.

-Ризик присвоєння статусу "постійного представництва": участь у подібних заходах для проведення будь-якої частини переговорів щодо комерційних умов можливої співпраці/продажу продукції тощо.

4) Розробка планів продажів:

- Допускається для некомерційного представництва: збір ринкових даних і розробка рекомендацій головному офісу щодо потенціалу місцевого ринку.

-Ризик присвоєння статусу "постійного представництва": розробка локальних стратегій і цілей продажів, координація локальних продажів, комунікація з каналами продажу.

5) Взаємодія з клієнтами:

- Допускається для некомерційного представництва: надання загальної інформації про компанію та її продукцію потенційно зацікавленим клієнтам до моменту узгодження конкретних умов угоди.

- Ризик присвоєння статусу "постійного представництва": ведення переговорів про угоди з клієнтами, координація логістики з доставкою продукту компанії клієнтам, підтримка в установці та експлуатації продукту компанії.

6) Технічна підтримка:

- Допускається для некомерційного представництва: надання клієнтам загальної інформації про технічні характеристики продукту.

- Ризик присвоєння статусу "постійного представництва": допомога в обслуговуванні та усуненні несправностей продукту компанії в рамках гарантійних умов компанії.

Звертаю увагу, що наведений вище перелік не є повним і не повинен розглядатися як офіційний метод. Це лише приклади з практики, коли податкові

органи мали своє бачення щодо певного типу діяльності в Україні. Сподіваюся дана інформація допоможе вищому керівництву зрозуміти підхід податкових органів України та обсяг діяльності, яку може здійснювати некомерційне представництво.

ОПИС РІШЕННЯ:

РЕЄСТРАЦІЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Найпоширенішими формами господарських товариств для ведення діяльності в Україні є Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та Акціонерні товариства (АТ), обидві з яких передбачають обмежену відповідальність для інвесторів. При виборі між ТОВ та АТ для створення повністю контрольованої дочірньої компанії, перевагу надаємо ТОВ. ТОВ є більш популярним варіантом порівняно з приватними АТ через різні враховані аспекти заснування та операційної діяльності. Основною корпоративною перевагою ТОВ є те, що процедура створення та управління ТОВ є значно менш проблематичною та не потребує багато часу. У ТОВ немає потреби у випуску акцій або виконанні процедур, необхідних для цього. Відсутність акцій у ТОВ робить цей тип юридичної особи більш гнучким та мобільним, особливо коли стосується зміни (збільшення або зменшення) статутного капіталу компанії.

Закон про ТОВ, який набрав чинності 17 червня 2018 року, кардинально змінив регулювання діяльності ТОВ в Україні та відкрив нові можливості для бізнесу, надавши учасникам вільність встановлювати правила управління ТОВ та скасувавши застарілі обов'язкові положення Закону "Про господарські товариства", що стосувалися ТОВ. Створення Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) може допомогти подолати більшість викликів, пов'язаних з діяльністю Представництва в Україні. ТОВ забезпечує зменшення юридичних ризиків, більшу гнучкість в управлінні, залучення інвестицій, покращення іміджу та легалізацію діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю - товариство, створене однією або кількома особами (юридичними або фізичними), статутний капітал якого

поділено на частки. Юридична форма ТОВ подібна до німецької GmbH та французької société à responsabilité limitée (SARL).

Таблиця 7. Особливості, відповідальність та повноваження для ТОВ.

Дольова участь (частка у статутному капіталі)	<ul style="list-style-type: none"> • Частки учасників ТОВ можуть бути виражені у вигляді відповідних відсотків у статутному капіталі. • Частки в ТОВ не є цінними паперами в розумінні "цінними паперами" для цілей чинного українського законодавства України, а отже, не підлягають реєстрації в комісії з цінних паперів та фондового ринку.
Відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> • Учасники ТОВ, які не сплатили внески в повному обсязі будуть нести солідарну відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах частки внесок, який не сплатив кожен учасник.
Вимоги до створення організації	
Засновники	<ul style="list-style-type: none"> • Один засновник або група засновників. Без обмеження максимальної кількості засновників. <p>Обмеження</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дочірнє підприємство в організаційно-правовій формі ТОВ, яке повністю належить іноземній особі (юридичній або фізичній), не може володіти землями сільськогосподарського призначення в Україні відповідно до чинної редакції Земельного кодексу ("Земельний кодекс"). Якщо зміни до законів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення будуть прийняті українським урядом, юридичні особи, які мають іноземні юридичні особи, бенефіціарними власниками яких є іноземні особи (юридичні або фізичні), зможуть володіти землями сільськогосподарського призначення, починаючи з 1 січня 2024 року.
Мінімальна капіталізація	<ul style="list-style-type: none"> • Немає вимог щодо мінімальної капіталізації для ТОВ
Загальні збори співвласників	
Роль	<ul style="list-style-type: none"> • Загальні збори учасників є найвищим вищим органом управління, відповідальним за прийняття стратегічних рішень ТОВ, який складається з усіх учасників ТОВ.
Проведення зборів	<ul style="list-style-type: none"> • Строк для попереднього повідомлення про скликання зборів учасників становить не менше 30 днів, якщо інший строк не встановлений статутом. • Відсутність належного повідомлення учасника може бути підставою для позову про недійсність рішень, прийнятих загальними зборами учасників.
Голосування	<ul style="list-style-type: none"> • Кожен учасник ТОВ має кількість голосів, пропорційну відсотку його частки в статутному капіталі. • За загальним правилом, рішення приймаються більшістю голосів учасників ТОВ.

	<ul style="list-style-type: none"> • Три чверті голосів усіх учасників ТОВ необхідні для: <ul style="list-style-type: none"> ✓ прийняття та затвердження будь-яких змін до статуту; ✓ зміна розміру статутного капіталу; ✓ затвердження рішення про спін-офф, злиття, поділ, ліквідацію та перетворення ТОВ, призначення комісії з припинення ТОВ (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення ТОВ, затвердження порядку та умов розподілу між учасниками майна, що залишається після задоволення вимог кредиторів, та затвердження ліквідаційного балансу. • Одноставне голосування всіх учасників ТОВ необхідне для: <ul style="list-style-type: none"> ✓ затвердження вартості негрошового(их) внеску(ів) учасника(ів); ✓ перерозподіл часток учасників статутного капіталу; ✓ створення інших органів ТОВ та визначення порядку та умов їх діяльності; ✓ затвердження рішень про набуття ТОВ частки учасника у статутному капіталі ТОВ (її частини).
Виконавчий орган	
Роль	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідає за повсякденну діяльність ТОВ.
Форма	<ul style="list-style-type: none"> • "Дирекція" (колективне управління) або "директор" (одноосібне управління). • Форма управління ТОВ та кількість його учасників можуть бути визначені на власний розсуд учасників та додатково зазначаються в статуті ТОВ. • Директор або члени дирекції можуть призначатися та звільнятися (у будь-який час) загальними зборами учасників або наглядовою радою (якщо повноваження делеговані загальними зборами учасників)
Посадові особи	
Особи, кваліфіковані як посадові особи	<ul style="list-style-type: none"> • Директор та члени наглядової ради є посадовими особами відповідно до Закону про ТОВ, а головний бухгалтер є посадовою особою відповідно до адміністративного та кримінального законодавства. У статуті можна прописати, що посадовою особою вважається будь-який інший працівник ТОВ.
Зобов'язання	<ul style="list-style-type: none"> • Згідно з положеннями про конфлікт інтересів посадові особи зобов'язані діяти розумно та сумлінно в інтересах ТОВ, а не в власних приватних інтересах чи інтересах своїх філій. • Посадовим особам забороняється розголошувати інформацію, яка стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх обов'язків і є комерційною таємницею ТОВ або є конфіденційною, крім випадків, коли розголошення такої інформації вимагається законом.

Наглядова рада	
Наглядова рада	<ul style="list-style-type: none"> • Наглядова рада ТОВ є колегіальним органом, який здійснює контроль та нагляд за діяльністю директора (дирекції). • Членам наглядової ради не потрібно отримувати посвідку на тимчасове проживання або дозвіл на працевлаштування, якщо вони не є працівниками ТОВ.
Затвердження правочинів	
Значні правочини	<ul style="list-style-type: none"> • Закон про ТОВ встановлює, що значним правочином є будь-який договір, який вчиняється ТОВ, якщо вартість майна, робіт або послуг, що є предметом такого договору, перевищує 50% вартості чистих активів ТОВ за даними останньої затвердженої фінансової звітності [29]. Будь-який інший правочин, що відповідає зазначеним критеріям, також може бути визначений у статуті як значний. Крім того, така вимога може бути скасована статутом.
Зацікавлена сторона правочину	<ul style="list-style-type: none"> • Операція із зацікавленою стороною – це будь-яка операція між ТОВ та директором або його афілійованою особою, зокрема. Статут ТОВ може передбачати окремий порядок погодження угод із зацікавленістю. Немає обов'язкової вимоги щодо встановлення критеріїв угод із зацікавленою стороною та конкретного процесу затвердження. Якщо вчинення правочинів із зацікавленістю не врегульоване статутом ТОВ, вимоги утримуватися від вчинення таких правочинів не буде.
Пост-затвердження правочину	<ul style="list-style-type: none"> • Якщо значний правочин або правочин, в якому є зацікавленість, вчинено з порушенням встановленого порядку, такий правочин створює, змінює та припиняє цивільні права та обов'язки лише за умови подальшого схвалення в порядку, необхідному для його вчинення.

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОКАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ.

Для ефективної роботи підприємства необхідно мати добре організований механізм, який працюватиме безперебійно та злагоджено. Одним з кроків у цьому напрямку є підготовка та опис бізнес-процесів, в якому детально розглядаються всі етапи алгоритму та визначаються конкретні обов'язки для залучених працівників.

Питаннями оптимізації процесів торгівельної компанії займалися такі вчені як Кевін Б, МакГурі, Едвард Дж. Ферн, Уільям С. Постма, Норман С. Вулф та інші.

Бізнес-процес – це структурований, покроковий алгоритм дій співробітників в рамках розв'язання конкретної задачі.

Бізнес-процес допомагає кожному працівнику розуміти послідовність своїх дій, обов'язків та взаємодію з колегами. Чіткий алгоритм дозволяє зрозуміти механізм роботи учасникам незалежно від їхнього місця в ланцюжку та складності завдань. Бізнес-процеси постійно змінюються і потребують оновлення. Щоб забезпечити ефективність, необхідно регулярно перевіряти та оновлювати алгоритм роботи, видаляючи неефективні елементи та додавати нові. Аналіз дозволяє виявити слабкі сторони та оптимізувати процеси, скорочуючи надлишкові процедури та виділяючи більше часу на ключові дії. Детальний опис усіх процесів без розбору може призвести до зростання бюрократії, тому важливо збалансувати деталізацію і простоту управління. Звичайні методи можуть перестати працювати так ефективно, як раніше, коли компанія розростається і це може вплинути на зручність та швидкість роботи. Тоді можна скористатися комп'ютерними програмами, які автоматизують деякі процеси. Таким чином, робота розподіляється між людьми і комп'ютером, що допомагає забезпечити більше логічне та безперервне виконання завдань.

На ранніх стадіях розвитку компанії надзвичайно важливо розширити клієнтську базу та розуміти алгоритм взаємодії з різними категоріями споживачів продукції компанії Уропор. Розглянемо деякі приклади бізнес-процесів співпраці.

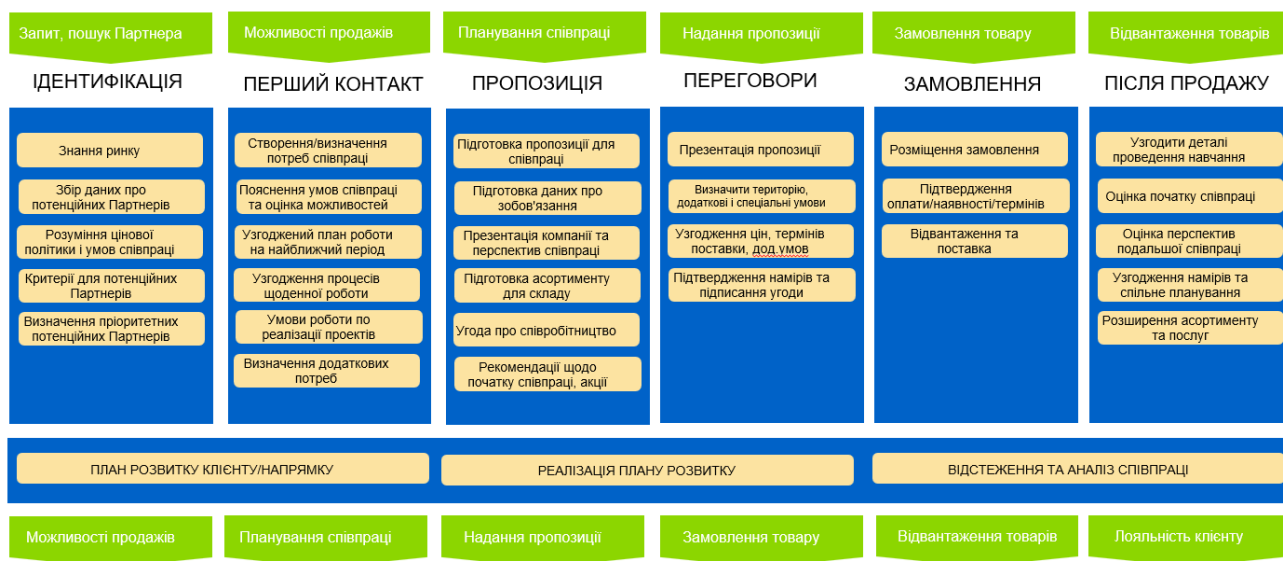


Рисунок 9. бізнес-процес співпраці з Регіональними партнерами

Додатково можна також визначити критерії для початку роботи з новим Регіональним партнером (РП):

1. Знання ринку потенційним РП;
2. Продажі дрібним оптом, наявність роздрібних торгових точок;
3. Наявність навиків та досвіду для продажів продукції преміум класу;
4. Відсутність конкурентної системи у асортименті компанії (того ж самого цінового діапазону);
5. Наявність кваліфікованого технічного та обслуговуючого персоналу;
6. Бажання сприяти організації продажів товарів;
7. Дотримання цінової політики і умов співпраці;
8. Замовлення асортименту для формування мінімального складу (визначена сума, або визначений перелік продукції);
9. Узгодження намірів, території діяльності та плану спільних дій.

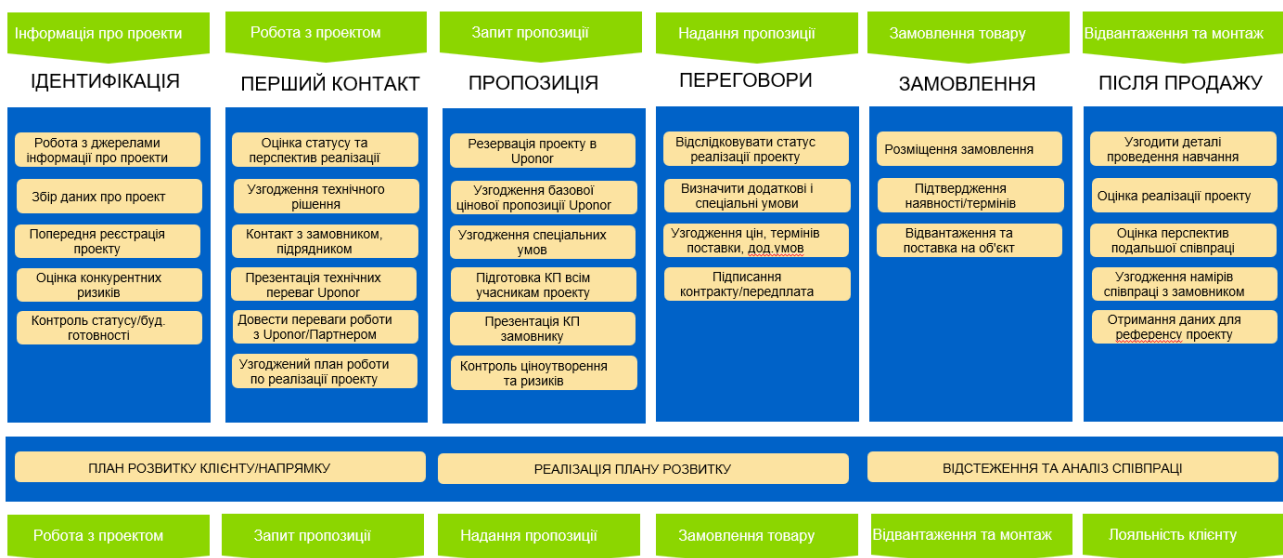


Рисунок 10. бізнес-процес проектних продажів.

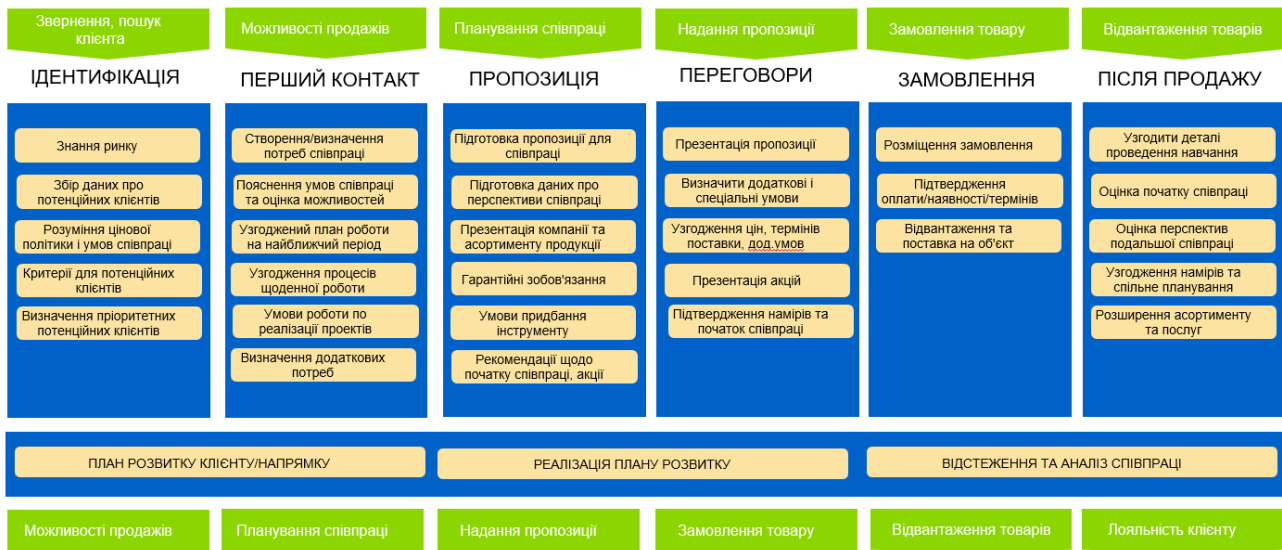


Рисунок 11. бізнес-процес співпраці з монтажниками та монтажними організаціями

Ефективне керівництво будь-яким бізнесом вимагає усвідомлення того, яким чином досягнення певних запланованих цілей буде забезпечено. Наявність описаних алгоритмів допоможе побачити цілісну картинку, як протікають процеси компанії та чи є необхідність в проведенні змін.

РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ.

Компанія Уропор має найширший асортимент комплексних рішень, вирізняється розмаїттям інноваційних та високоякісних продуктів, які включають в себе широкий спектр систем у сфері опалення, водопостачання та інфраструктури. Надзвичайно важливо забезпечити доступність продукції та можливість продажів всієї лінійки продуктів, в тому числі і фокусних для компанії, а не лише тих, які імпортер замовляє у відповідності до власних потреб та досвіду. Особливо це стосується новинок компанії.

При запуску нової системи на ринку України важливо звернути увагу на кілька ключових аспектів:

Дослідження ринку: Провести аналіз ринку, включаючи визначення попиту, конкурентних переваг, тенденцій споживання та наявність конкурентів.

Регуляторне середовище: Ознайомитися з місцевими законами, нормативами та вимогами, які стосуються нової системи. Переконатися, що ви відповідаєте всім вимогам.

Культурні особливості: Розуміння місцевої культури та особливостей споживачів може допомогти успішно адаптувати свою систему до потреб ринку.

Маркетингова стратегія: Розробити ефективний маркетинговий план, який включає позиціонування продукту, стратегію ціноутворення, канали розповсюдження та просування на ринку.

Комунікація з клієнтами: Встановити ефективний зв'язок з потенційними клієнтами, надати їм достатню інформації про систему, її переваги та особливості використання.

Технічна підтримка: Забезпечити належну технічну підтримку для системи/продукту, включаючи навчання користувачів, вирішення технічних проблем та оновлення програмного забезпечення.

За основу запуску нового продукту чи системи можна взяти наступний підхід. Протягом першого етапу проводиться презентація нового продукту, включаючи відкриття та відео-презентацію. На другому етапі акцентується увага на технічних перевагах системи та її сталості, з оглядом технічних особливостей та обґрунтуванням енергоефективності. На наступному етапі розглядаються особливості монтажу системи, порівняння з аналогами на ринку та проводиться відео-презентація монтажу. Після цього, розглядається практичне використання рішень, з відео-презентацією від локальних експертів та думками клієнтів про новий продукт. Нарешті, на завершення проводиться демонстрація нової системи клієнтам через офлайн та онлайн тренінги, презентації базованих на партнерах та публікацію у форматі питання-відповідь.

Інструментом для управління проектами може використовуватися Діаграма Ганта [45], що візуалізує розподіл робіт по часу шляхом представлення завдань або фаз проекту на горизонтальній осі залежності часу.

MP 2024

Select a period to highlight at right. A legend describing the charting follows.

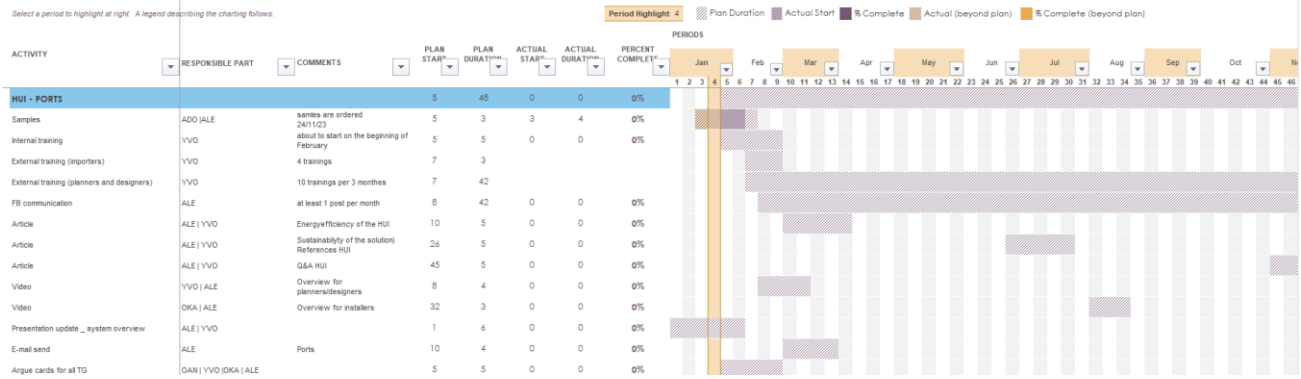


Рисунок 12. Фрагмент Діаграма Ганта для ілюстрації плану-графіку запуску нового продукту.

Підсумовуючи вищезазначені аспекти, при виборі фокусного продукту для введення на ринок важливо ретельно проаналізувати попит на ринку, конкурентне середовище, унікальність продукту, можливості ринку, фінансові аспекти і цільову аудиторію. Важливо обрати продукт, який відповідає потребам споживачів, має конкурентні переваги і може забезпечити стійкий ріст на ринку. Ретельне дослідження та аналіз допоможуть зробити обґрунтований вибір та максимізувати успіх.

ПРОФЕСІЙНА КОМАНДА

Для впровадження вищеописаних задач надзвичайно важливо мати наявні кваліфіковані та професійні кадри. Першочерговою задачею ТОВ «Упор Україна» є розширення локальної команди для забезпечення можливості виконання бізнес-функцій. Реєстрація Товариства з обмеженою відповідальністю передбачає також і зміну структури команди:

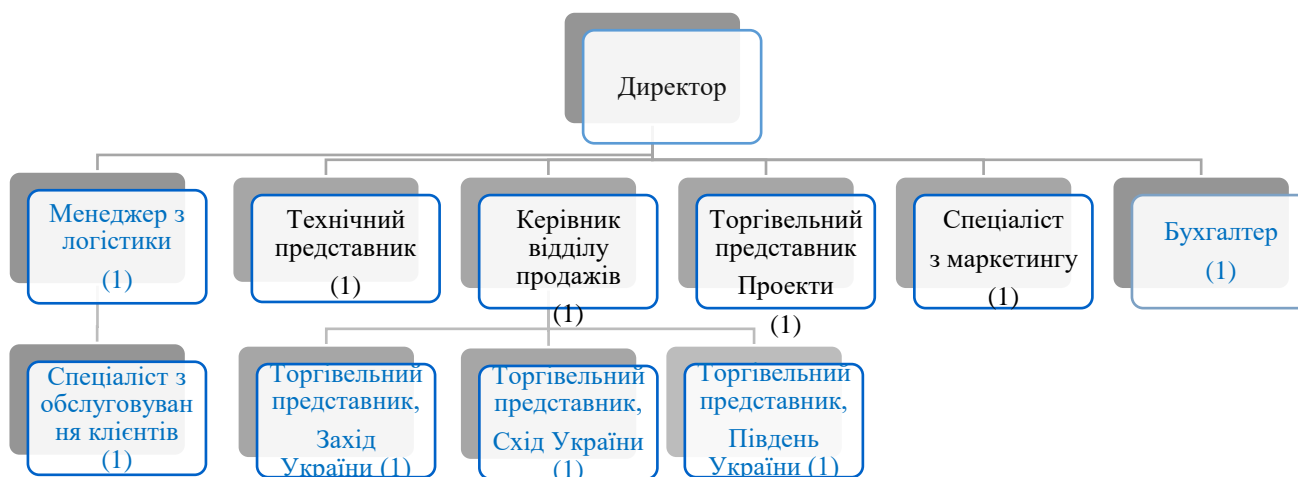


Рисунок 13. Організаційна структура ТОВ «Упонор Україна» (початковий етап розвитку компанії)

Під час пошуку спеціалістів варто звертати увагу на такі критерії:

Кваліфікація та досвід: потрібно перевірити, чи має кандидат необхідні навички, знання та досвід для виконання роботи.

Спеціалізація: варто переконатися, що кандидат має досвід або навчання у галузі.

Здібності та особисті якості: необхідно оцінити, чи відповідають характер та особистість кандидата вимогам посади та корпоративній культурі.

Рекомендації та відгуки: за можливістю перевірити рекомендації та відгуки про кандидата, щоб оцінити його професіоналізм та репутацію.

Комунікативні навички: важливо, щоб спеціаліст вмів ефективно спілкуватися та працювати в команді.

Гнучкість та адаптивність: переконатися, що кандидат може адаптуватися до змін в робочому середовищі та вирішувати проблеми.

Мотивація: З'ясувати, чи має кандидат інтерес до роботи в вашій компанії та чи готовий він зосередитися на досягненні цілей.

В залежності від конкретної посади, потрібно оцінювати soft skills (міжособистісні навички) та hard skills (технічні навички) кандидатів. Обидва типи навичок мають велике значення для успішної кар'єри та ефективної роботи в будь-якій сфері. Hard skills важливі для виконання конкретних завдань та

обов'язків посади. Вони можуть включати технічні знання, технічні навички у виробництві, фінансову експертизу тощо. Hard skills є необхідними для виконання робочих завдань і можуть бути вимогою для отримання певної посади, наприклад технічного спеціаліста. Soft skills, з іншого боку, стосуються особистих якостей та здібностей, які допомагають у спілкуванні, співпраці та вирішенні проблем. Ці навички включають комунікаційні вміння, лідерські якості, емоційний інтелект, спроможність до співпраці та інші. Soft skills допомагають підтримувати ефективні відносини в колективі, розв'язувати конфлікти та досягати спільних цілей. Хоча обидва типи навичок важливі, soft skills можуть мати більший вплив на успіх у кар'єрі на довгострокову перспективу, оскільки вони допомагають підтримувати ефективні взаємини з колегами, клієнтами та керівництвом. Крім того, вміння адаптуватися до змін, сприймати конструктивну критику та працювати в команді є ключовими для успішного розвитку кар'єри. Таким чином, soft skills можуть бути важливішими для досягнення успіху у роботі та розвитку особистості.

Нижче наведено список м'яких навичок (soft skills):

- Придбання (пошук потенційних клієнтів). Вміння переконати потенційних клієнтів.
- Формування попиту та думки про продукцію. Використовуються традиційні способи донесення інформації. Використовуються як слова, так і сучасні технології. Потрібно отримати згоду клієнта на подальший діалог. Необхідно стежити, як клієнти взаємодіють з вами. Бажано забезпечити їх зразками товару. Основна мета зацікавити та продовжити спілкування.
- Ведення справ (залучення клієнтів). Перетворення потенційних клієнтів в реальних покупців.
- Проведення роботи з потенційними клієнтами в процесі продажу. Допомога клієнтам віднайти унікальне вирішення їх потреб.
- Утримання (збереження клієнтів). Перетворення клієнтів в лояльних.
- Продовження діалогу з клієнтом. Слухаємо, вивчаємо, запам'ятовуємо та надаємо відповідь на реальні потреби клієнта. Робимо це швидше та краще, ніж конкуренти.

- Укріплення. Перетворення лояльного клієнта в «клієнта на все життя». Передбачення потреб клієнта та забезпечення його такими рішеннями, які мають для нього додаткову цінність. Пошук більш досконалого шляху надання клієнту додаткової цінності за рахунок розширення спектру товарів та послуг, спеціально розроблених нього.

Володіння м'якими навичками (soft skills) є дуже важливими для продавців, так як від них значною мірою залежить успіх всього проекту. Задачами продавців є побудова довгострокових та плідних відносин з клієнтами, бути з ними в тісному зв'язку, відчувати настрої.

Але не слід забувати і про вміння побудови команди, яка буде працювати над досягненням спільних цілей для компаній. Існують два ключових аспекти формування команди: об'єктивний і персональний. Об'єктивний аспект стосується причини, для якої створюється команда, а саме – місії, цілей і задач, що стоять перед нею. Персональні аспекти охоплюють всі інші фактори, що впливають на команду, включаючи особисті мотивації та взаємодію її учасників. Об'єктивний аспект зазвичай є більш простим і вимагає чітко визначених цілей, хоча можлива певна гнучкість у методах досягнення цих цілей. Однак важливо, щоб завдання було ясно сформульовано, щоб кожен член команди розумів, що потрібно зробити. Мета повинна бути стимулюючою та захопливою, щоб вона мотивувала кожного. Якщо ви зможете запалити їх ентузіазмом, вони будуть працювати на 100%, а якщо ні – ви отримаєте лише їх руки, але не їхні серця. Наявність фізичної, розумової і моральної енергії у вашій команді визначить успіх проекту. Отже, першим кроком до створення ефективної команди є забезпечення чіткої формулювання цілей, завдань і місії, які мотивують кожного учасника команди.

Розуміння наявних ресурсів та обмежень є ключовим для команди. Коли члени команди чітко усвідомлюють свої можливості та обмеження, вони можуть краще використовувати свою енергію для досягнення результатів. До того ж, важливо мати механізми для вирішення проблем та координації змін в команді. Особисті аспекти формування команди, хоча й складніші, також важливі. Вони включають у себе потреби, бажання та мотивації кожного члена. Побудова

команди ґрунтується на створенні атмосфери довіри, взаємо підтримки та співпраці, щоб кожен відчував цю підтримку та міг розвиватися. Деякі ключові аспекти, які визначають успішну поведінку команди - це відкритість і повага одне до одного. Відкритість включає в себе здатність відверто обговорювати та вирішувати проблеми, тоді як підтримка означає здатність мотивувати та надихати людей. Також, люди мають основні мотиваційні потреби: бажання брати на себе виклики, бажання зробити внесок та потреба в приналежності.

Атрибути ефективної побудови команди:

Об'єктивні:

- Зрозумілі, чітко сформульовані цілі, які спонукають до дії та надихають;
- Чітке визначення ресурсів та обмежень;
- Розуміння пріоритетів;
- Механізм для зміни пріоритетів та оповіщення про ці зміни.

Персональні:

- Мати справу з цілісними особистостями – допомагати їм рости персонально, емоційно, духовно;
- Створення клімату довіри, безпеки та взаємодії;
- Створення клімату відкритості та підтримки;
- Допомога кожному відчувати почуття пізнання, внесення свого внеску та приналежності.

Тісна співпраця з партнерами та реальний фінансово підтверджений успіх, забезпечать і лояльність клієнтів до компанії. Споживча лояльність - прихильність покупців до торгової марки, мотивована звичкою купувати один і той же товар або користуватися однією і тією ж послугою, ігноруючи альтернативи та ціну. Лояльність до бренду (англ. Brand loyalty, від англ. Loyalty - «вірний») - одиниця виміру ступеня підтримки споживачем певного бренду або продукту. Лояльність є результатом задоволеності покупців товарами обраного бренду, що призводить до зростання обсягів продажів товарів.

Ставити конкретні цілі, відстежувати прогрес та мотивувати працівників на шляху досягнення глобальної мети вкрай важливо. КРІ дозволить компанії працювати ефективніше і для окремих категорій спеціалістів стане чудовим заохоченням завдяки матеріальним бонусам. Головне — ставити реальні та зрозумілі цілі та враховувати специфіку роботи фахівців різних професій.

КРІ (від англ. *Key Performance Indicators* — ключові показники ефективності) — це система оцінки досягнень компанії або її окремих співробітників, що допомагає зрозуміти, наскільки їхня робота наближає до реалізації стратегічні цілі компанії. Іншими словами, КРІ — це показник досягнення успіху. Успіху, який можна виміряти й довести конкретними цифрами [41].

Завдяки КРІ для окремих відділів та співробітників можна оцінити ефективність роботи кожного. КРІ добре працюють у відділі продажу й клієнтського сервісу. Для них це чіткі орієнтири на кожен день, які допомагають наблизитися до більшої мети і не втрачати динаміку роботи.

Таблиця 7. Ключові показники ефективності для торговельних представників

	KPIs	Опис	Значення
Продажі	# нових клієнтів 3-5/міс	клієнтів, яких раніше не було в нашій базі даних з потенціалом продажів (визначена Σ)	Нові клієнти
	#/ вартість запроєктований/виграних проєктів (запроєктованих – 200% від Σ плану продажів)	#/ вартість запроєктованих/виграних проєктів, тис. Євро	нових проєктів, запроєктованих/виграних протягом місяця
	Зростання продажів існуючих клієнтів 15%	темپ приросту клієнтів за місяць/рік	ефективність продажів існуючим клієнтам
	Зростання продажів для ключових продуктів/системи, частка в загальних продажах 30%	темپ зростання стратегічних продуктів/системи, частка в загальному обсязі продажів	ефективність продажів стратегічних продуктів/систем
	Оцінка клієнта 85%	середній бал за затвердженою анкетой	сприйняття клієнтами якості послуг, що надаються
Академія (навчання)	# нових клієнтів, які пройшли навчання (10/місяць)	клієнтів, яких раніше не було в нашій базі	потенційні нові клієнти
	# наявних клієнтів, які пройшли навчання (15/місяць)	клієнти, які були в нашій базі раніше і прийшли на повторне навчання тощо	Відслідковування співпраці з клієнтом
	Середня відвідуваність (15 осіб на семінар)	Кількість клієнтів на місяць / Кількість семінарів	ефективність використання ресурсів; зазвичай має бути від 10 до 20 осіб на семінар

	Оцінка клієнта (85%)	середній бал за затвердженою анкетною	сприйняття клієнтами якості навчання
CRM	Кількість нових контактів у базі даних (30/місяць)	Кількість нових контактів після особистого візиту	потенційні нові клієнти в стратегічній цільовій групі
	Кількість зустрічей продавця (2,5/день)	Кількість зустрічей з новими клієнтами / існуючими (які є в базі даних)	Для оцінки інвестиції в нових клієнтів порівняно з розвитком існуючих

Ми часто встановлюємо собі та підлеглим невизначені цілі, які більше схожі на мрії. Вони не мають чітких метрик для вимірювання результатів, і ми не завжди розуміємо, чому нам потрібна ця ціль і чи ми досягнули її.

Для покращення продуктивності важливо ставити цілі за технологією SMART (Specific – конкретна; Measurable – вимірювана; Achievable – досяжна; Relevant – відповідна; Time bound – обмежена за часом).

Отже, створення Товариства з обмеженою відповідальністю може бути першим кроком у вирішенні проблем і викликів, з якими стикається Представництво, а також створить умови для повноцінного здійснення бізнесу Уропog та надасть можливості для активного росту та лідерства на українському ринку.

3) Зниження валового прибутку (GM%) через складність розділення доставок.

Бізнес Уропog характерний тим, що один і той же продукт може бути використаний в різних випадках: на проектах за спеціальними проектними цінами і для стандартних потреб за базовою ціною. Проектні ціни формуються для конкретних проектів або великих обсягів замовлень, де можливі спеціальні умови, знижки або індивідуальні вигоди для клієнта. З іншого боку, базові ціни встановлюються для щоденних продажів та стандартних замовлень без урахування конкретних умов чи обсягів. Ці базові ціни можуть бути основою для укладання довгострокових угод та умов співпраці з партнерами. Оскільки один і той же товар, що постачається о одній вантажівці, не може мати різні ціни під час митного очищення, обмежена можливість ефективно розділяти доставки для різних видів бізнесу суттєво знижує валовий прибуток компанії, створюючи

умови для менш ефективного фінансового управління та оптимізації прибутковості.

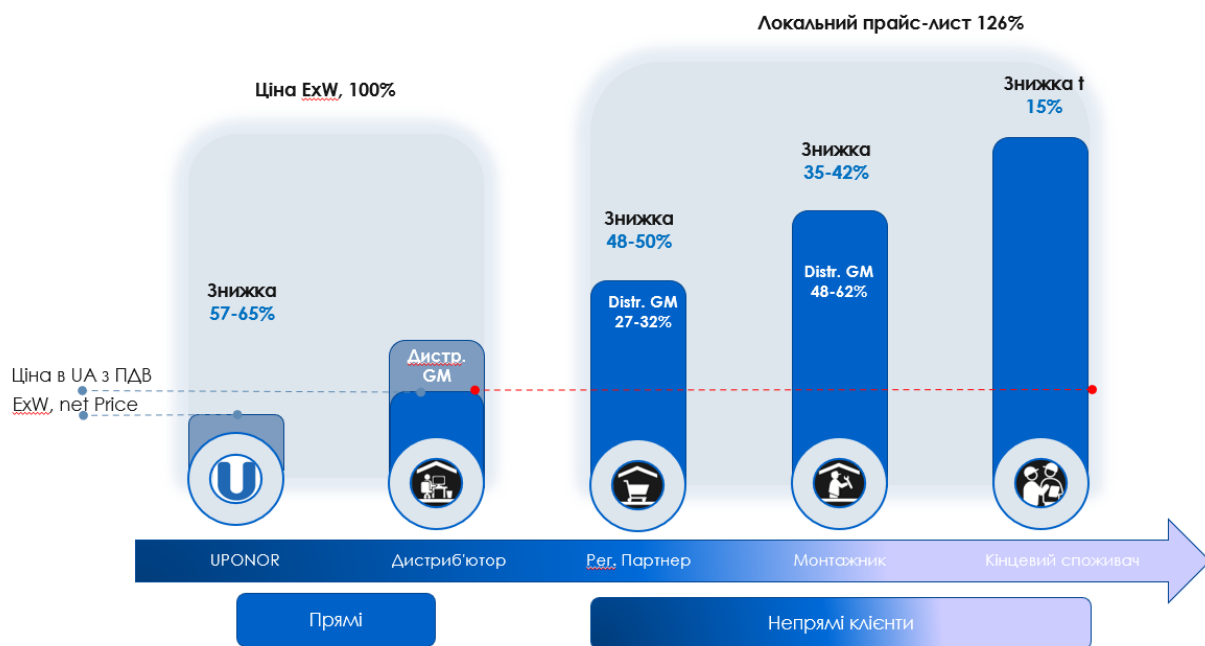


Рисунок 13. Структура ціноутворення

ОПИС РІШЕННЯ:

Володіння власним складом товарів ТОВ "Упонор Україна" відкриє широкі можливості для ефективного управління запасами та розподілу товарів на різні види бізнесу. Крім того, це дозволить компанії отримувати найнижчі ціни на всю продукцію з заводу. У результаті ціни на товари після митного очищення стануть конкурентоспроможними, що створить оптимальні умови для успішного функціонування бізнесу. Таке поєднання можливостей дозволить забезпечити стабільність та конкурентні переваги на ринку.

3) Залежність від обмеженої кількості клієнтів:

Оперування бізнесом за умови, коли існує лише чотири імпортери і більше 75% обсягів продажів припадає на двох з них, може викликати значні ризики, які слід урахувати [30]:

:

- Зміни в потребах партнерів чи їх рішення можуть суттєво вплинути на прибутковість і стійкість бізнесу.

- Якщо один чи декілька з них вирішать змінити постачальника чи зменшити обсяги закупівель, це може суттєво вплинути на обсяги продажів та прибутковість.
- Залежність від обмеженої кількості клієнтів обмежує можливості ринкової диверсифікації. В разі проблем з одним чи кількома клієнтами може виникнути серйозна загроза для стійкості бізнесу.
- Якщо один чи декілька клієнтів вирішать припинити співпрацю, це може призвести до втрати обсягів продажів і прибутковості. Така ситуація може виникнути через різноманітні причини, включаючи зміни стратегії, фінансові проблеми або конкурентної діяльності.

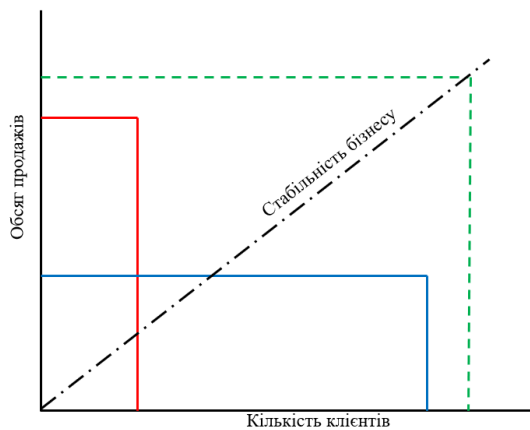


Рисунок 14. Залежність бізнесу від обмеженої кількості клієнтів

ОПИС РІШЕННЯ:

З одного боку, працювати з одним або декількома великими клієнтами може мати переваги в ефективності управління, стабільності обсягів замовлень та спрощенні комунікації. Однак, велика залежність від одного клієнта може створювати ризики для бізнесу у випадку, якщо цей клієнт вирішить припинити співпрацю або змінити умови. З іншого боку, залучення більшої кількості клієнтів зазвичай означає більшу різноманітність та гнучкість, а також може зменшити ризики залежності від одного джерела доходу. Проте, це може призвести до більшої складності управління великою кількістю клієнтів та ускладненням комунікації.

Отже, кращий вибір залежить від стратегії та поточних потреб бізнесу, проте зазвичай рекомендується збалансувати обидва підходи, шукаючи оптимальний рівень диверсифікації та стабільності. Для зменшення ризиків, необхідно розглядати стратегії диверсифікації клієнтської бази та ретельно аналізувати умови співпраці з кожним клієнтом.

3) Низька привабливість для потенційних компаній середнього розміру.

Є кілька аспектів, які ускладнюють розширення клієнтської бази (прямих покупців/імпортерів) пов'язаних із імпортом продукції з Німеччини в Україну:

- Митні обмеження і процедури. Введення товарів через кордон вимагає виконання ряду митних процедур, що є часо- та ресурсозатратним.
- Фінансові труднощі. Доставка товарів в Україну потребує значних фінансових ресурсів. Орієнтовна вартість товарів обсягом одна стандартна вантажівка 45-60 тис. Євро.
- Додаткові податкові та митні витрати (23...33% від вартості товарів)
- Валютні ризики. Зміна валютних курсів може впливати на вартість імпортованих товарів та витрати клієнта. Взаєморозрахунки з виробником в Євро.

ОПИС РІШЕННЯ:

Наявність локального складу та можливість закупівель в Україні можуть бути вигідними в розв'язанні проблем, пов'язаних з імпортом продукції з Німеччини для компаній середнього розміру.

Ось як це може допомогти:

1. Маючи доступ до товарів на локальному складі, компанія-партнер може уникнути довгих митних процедур та значних витрат на доставку товарів через кордон.
1. Закупівля товарів в Україні може допомогти уникнути необхідності додаткових функцій та витрат, які пов'язані з імпортом.

2. Покупка товарів в Україні може зменшити валютні ризики, оскільки клієнт буде розраховуватися в національній валюті, уникнувши впливу коливань валютних курсів.

Отже, наявність локального складу та можливість закупівель в Україні можуть стати ефективними стратегіями для подолання складнощів, пов'язаних із імпортом продукції з Німеччини для потенційних клієнтів з обмеженими фінансовими можливостями та ресурсами.

3.2. Канали продажів, клієнти

Дистрибуція

Канал продажу "Дистрибуція" має ряд переваг, що сприяють ефективній реалізації товарів чи послуг. По-перше, цей канал дозволяє підприємству швидко та ефективно доставляти свої товари або послуги до різних ринків за допомогою різноманітних посередників, таких як оптовики, роздрібні магазини, дистриб'ютори тощо. Відсутність необхідності займатися прямими продажами та організацією логістики знижує витрати часу та ресурсів компанії.

Крім того, через дистрибуційний канал [44] підприємство може здійснювати регулярні поставки товарів або послуг до різних точок продажу, що сприяє збільшенню обсягів продажів та розширенню географії збуту. Додатково, співпраця з дистриб'юторами дозволяє підприємству скористатися їхніми ресурсами та експертизою на ринку, що сприяє підвищенню компетентності та конкурентоспроможності компанії.

Нарешті, дистрибуційний канал дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в попиті на ринку та використовувати стратегії ціноутворення та просування товарів, щоб максимізувати прибуток та задовольнити потреби клієнтів.

Україна складається з 24 областей. Економічні передумови та фінансові можливості кожної з них різні, але в середньому ми вважаємо, що для такого компанії необхідно співпрацювати мінімум з 1...2 партнером в кожному регіоні.

Ми тісно співпрацюємо вже з 18 регіональними Партнерами (потенційними Дилерами).

Простий розрахунок дозволить нам зрозуміти скільки необхідно Дилерів компанії Уроног в другий рік після запуску проекту, для досягнення товарообігу 4 млн. Євро

- Продажі в Центральному регіоні (Київ та область) - 1000 тис. євро (існуючі оптові партнери);
- Цільовий показник додаткових продажів - 3000 тис. Євро
- В році= 52 тижні
- $3000 \text{ тис. Євро} / 52 \text{ тижні} = 58 \text{ тис. Євро} / \text{тиждень}$ ($8.2 \text{ тис. Євро} / \text{день}$)
- Середня вартість замовлення – 2 тис. Євро
- $8,2 \text{ тис. Євро} / \text{день} / 2 \text{ тис. Євро} = 4.1 \text{ замовлень} / \text{день}$.
- $4,1 \text{ замовлень} / \text{день} \times 5 \text{ днів} \times 52 \text{ тижнів} = 1066 \text{ замовлень} / \text{рік}$.
- Один дилер розміщує в середньому 1 замовлення/2 тижні, 2 замовлення/місяць, 24 замовлення/в рік.
- $1066 \text{ замовлень} / \text{в рік}$, що потрібно для компанії/24 замовлення/в рік від 1 дилера = **44 дилера**
- **DYI**

В рамках реалізації проекту варто також розгляднути можливість продажу продукції через канал продажу DYI (Do It Yourself). Використання каналу продажу DIY може бути цікавим варіантом для реалізації продукції Уроног, якщо вона відповідає потребам та очікуванням цільової аудиторії DIY. У цьому каналі продажу саме кінцеві споживачі беруть на себе активну роль у процесі вибору, придбання та використання товарів. Вони особисто шукають інформацію, порівнюють продукти та вирішують, які саме товари будуть використовувати.

Працюючи з каналом DIY, бажано пропонувати продукти компанії, які легко монтувати або використовувати без необхідності залучення фахівців та додаткового інструменту. Щоб бути успішним в цьому напрямку, потрібно активно залучати онлайн-ресурси для просування цих продуктів. Необхідно активно використовувати соціальні медіа, відео-контент, блоги та інші

інструменти для залучення уваги клієнтів та навчання їх використовувати придбані товари.

Серед продуктів, які відповідають потребам DІY споживачів, можна виділити душові канали та трапи, клапани-аератори, компоненти для облаштування системи «тепла» підлога (колектор, труба, фітинг, кліпси для фіксації, система контролю), Вони можуть бути ефективно використані DІY клієнтами, або підрядниками для виконання робіт, без значних зусиль або спеціалізованих навичок, що робить їх ідеальними для продажу через канал DІY.

E-Commerce

Продукція Uronog також має потенціал для успішного продажу через канал E-commerce. Канал E-commerce є одним з найбільш перспективних напрямків для реалізації продукції Uronog. Цей канал надає низку переваг як для бренду, так і для клієнтів. Онлайн-присутність дозволяє Uronog залучати аудиторію всієї країни, пропонуючи зручний і доступний спосіб придбання продукції. Клієнти можуть швидко та легко знайти необхідні товари, переглянути їх характеристики та порівняти ціни, все це, не виходячи з дому. Онлайн-магазин Uronog/партнера/Market place, тощо дозволяє представити повний асортимент продукції, від різних моделей до розмірів та конфігурацій, що робить процес вибору максимально зручним для клієнтів. Крім того, канал E-commerce відкриває широкі можливості для використання цифрових маркетингових стратегій, таких як соціальні медіа та SEO, для залучення більшої аудиторії та збільшення продажів. Таким чином, канал E-commerce може стати важливим інструментом для Uronog у досягненні успіху на ринку, пропонуючи клієнтам зручний та ефективний спосіб придбати продукцію.

3.3. Аналіз перспектив розвитку компанії в умовах невизначеності

Не дивно, що бізнеси утримуються від інвестування в країни під час воєнних дій через великі ризики для безпеки, стабільності та фінансового успіху. Відповідно, варто покроково впроваджувати дану ідею та використовувати креативні інструменти для реалізації проекту.

Для перевірки ідеї проекту та перспектив її реалізації в умовах невизначеності, використаємо підхід Creative Problem Solving (CPS). Цей підхід включає в себе аналіз суті проблеми, вільне та креативне мислення для створення різноманітних ідей, їх оцінку з урахуванням поставлених цілей, вибір найбільш обґрунтованого рішення, розробку конкретних дій для його впровадження та оцінку результатів. Цей підхід акцентується на творчості, інноваціях та систематичному підході до вирішення проблем, допомагаючи знаходити нові та ефективні шляхи вирішення складних завдань.

Таблиця 7. Перевірка ідеї за методом Creative Problem Solving (CPS).

Етап	Крок	Мета
<p>CLARIFY</p> <p>(УТОЧНЕННЯ)</p> <p>Ретельно проаналізувати поточну ситуацію компанії Уропог в Україні, включаючи ринковий аналіз, конкурентів та існуючу структуру продажів.</p> <p>Визначити поточні та потенційні проблеми та можливості.</p> <p>Вивчити ринкові та законодавчі тренди в Україні, що можуть вплинути на бізнес Уропог.</p>	<p>Бачення</p> <p>Створення торгівельної компанії зі складом в Україні</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягів продажів у три рази до 2026. 2. Збільшення у 3,8 рази чистого прибутку до 2026 року 3. Забезпечити доступність продукції та можливість продажів всієї лінійки продуктів, в тому числі і фокусних для компанії, а не лише тих, які імпортер замовляє у відповідності до власних потреб. 4. Зменшення залежності від декількох сильних партнерів та ризиків втрати одного з них.
	Збір даних	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз ринку, тенденції 2. Аналіз конкурентів, стратегії маркетингу та дистрибуції. 3. Оцінити внутрішні ресурси компанії Уропог, можливості та перепони 4. З'ясувати потреби/скарги/пропозиції клієнтів 5. Провести аналіз юридичних аспектів діяльності Уропог в Україні, включаючи податкові обов'язки, ліцензії та регулюючі вимоги. 6. Визначити фінансові цілі та обмеження для досягнення поставлених завдань.
	Формулювання проблеми	<p>Як збільшити обсяги продажів та чистого прибутку компанії Уропог в Україні в три рази до 2026 року, забезпечити доступність продукції та розширити асортимент, враховуючи стратегічні цілі компанії, і при цьому зменшити ризик втрати одного зі сильних партнерів.</p>
IDEATE	Ідеї	<p>Бізнеси утримуються від інвестування в країни під час воєнних дій через великі ризики для безпеки, стабільності та фінансового успіху,</p>

(ГЕНЕРУВАННЯ)		<p>відповідно варто покроково впроваджувати дану ідею:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення локальної команди - присутність в регіонах; 2. Розширення дистрибуційної мережі в існуючих регіонах: Збільшення кількості Регіональних партнерів у тих регіонах, де компанія досі не присутня та вже присутня. 3. Диверсифікація асортименту – програма для партнерів (Статус партнера – відповідні зобов’язання стосовно асортименту на складі) 4. Фокус на проектні продажі та співпрацю з будівельними та підрядними організаціями. 5. Підвищення ефективності маркетингу, звернення уваги на цільову аудиторію та використання онлайн-стратегій для повернення нових клієнтів. 6. Можливість використання продукції Uronog у нових галузях або ринках (модульні будинки, с/г, попередньо зібрані конструкції, льодові ацени, тощо) 7. Відкриття локального складу
DEVELOP (АНАЛІЗ ТА ВІДБІР)	Рішення	<p>Основна перепона – вище керівництво компанії в центральному офісі. Для успішної реалізації даної ідеї потрібно добре підготуватися та бути переконливим. Для цього потрібно зробити кроки наступного блоку.</p>
IMPLEMENT (ВПРОВАЖДЕННЯ)	План	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка аналітичного звіту: Ретельно дослідити ситуацію в Україні, потенціал ринку та конкурентні переваги компанії, включаючи дані, факти та аргументи щодо необхідності підготовки до повоєнного відновлення. 2. Підкреслити можливості: Виділити можливості для бізнесу, які виникнуть внаслідок повоєнного відновлення, 3. Використати приклади успішних компаній: Представите приклади інших компаній, які успішно впоралися з подібними ситуаціями та отримали вигоди. 4. Підготувати план дій: Розробити докладний план дій, який включатиме конкретні кроки, терміни та ресурси, необхідні для впровадження стратегії підготовки до повоєнного відновлення. 5. Звернути увагу на ризики: Розглянути можливі ризики та вказівки для їх управління. Показати, як план дій допоможе зменшити ризики та збільшить стійкість бізнесу.

		<p>6. Подача інформації - інформація та аргументи повинні бути чіткими та ефективними. Впровадження цього плану повинно співпадати з стратегічними цілями вищого керівництва.</p> <p>7. Підтримка союзників: Заручитися підтримкою інших ключових фігур компанії, які можуть підтримати цю ініціативу.</p> <p>8. Підкреслити довгострокову перспективу: Показати, як підготовка до повоєнного відновлення вписується в стратегічні цілі та довгострокову успішну діяльність компанії.</p> <p>9. Готовність до дії: Дати зрозуміти, що я готовий взяти на себе відповідальність за впровадження плану та готовий працювати над його реалізацією.</p> <p>10. Впровадження ідеї згідно плану</p>
--	--	--

2019 і 2022 роки (COVID-19 та початок війни в Україні) абсолютно точно дали зрозуміти, що завжди потрібно знати, як чинити у світлі зовнішніх обставин, що постійно змінюються, неспокійних думок і невпевненості в майбутньому. Описуючи сучасний світ, можна визначити його як на межі і практично без орієнтирів. Футурист Джамаїс Кашіо ввів новий термін VANI, який відображає цей стан.

Що означає і як розшифровується аббревіатура VANI :

- **Тендітний (brittle)** — всі звичні нам способи дій і методи можуть у будь-який момент зруйнуватися. Ніхто не захищений, немає надійної опори, будь-яка дрібниця може похитнути усталений порядок.
- **Неспокійний (anxious)** — такий світ тримає всіх у тривожному стані. Невідомо, де ти опинишся завтра, що незабаром станеться, які можливості будуть втрачені.
- **Нелінійний (nonlinear)** — не можна встановити чіткий зв'язок між причиною та наслідком. Подія може вплинути на майбутню мету несподіваним чином. Для досягнення результату потрібні різноспрямовані численні дії.

- **Незбагнений (incomprehensible)** — бракує знань і даних, рішення приймаються навпомацки. Не виходить скласти картину зрозумілого уявлення про події, що відбуваються.

Переорієнтація стала нормою в сучасному бізнесі і важко уникнути її впливу. Ми прагнемо до змін, але одночасно боїмося невідомого і непередбачуваного. Щоб зменшити негативний вплив в часи невизначеності, експерти рекомендують кілька правил:

1. Сприймати зміни як нові можливості для розвитку, а не загрозу.
2. Розвивати стійкість і впевненість, щоб справлятися зі стресом і невпевненістю.
3. Адаптувати свої стратегії до середовища, що швидко змінюється, рухатися вперед поступово, реагуючи на зміни.
4. Демонструвати гнучкість і творчість у прийнятті рішень.
5. Використовувати помилки як можливість для вдосконалення і вивчення нового.
6. Довіряти своїй інтуїції і досвіду, приймати рішення швидко, але обдуманно.
7. Підкреслювати важливість навчання новим навичкам для успішного адаптування до змін.

3.4. Постачання продукції

За відсутності централізованого складу продукції Уроног, часто виникають затримки у доставці товарів, що негативно позначається на взаємодії з клієнтами та знижує конкурентоспроможність.



Рисунок 15. Етапи процесу замовлення товарів та доставки

Цей рисунок відображає етапи та часові рамки обробки замовлень товарів (які є в наявності на складі в Німеччині) для імпортерів. У випадку відсутності товару на централізованому складі терміни можуть збільшуватися вдвічі. Проблеми з доступністю та тривалим часом доставки товарів можуть впливати на бізнес різними способами. Довгий час очікування та недоступність товарів можуть призвести до втрати клієнтів, які можуть звертатися до конкурентів для отримання швидших і ефективніших послуг. Крім того, клієнти, які зіткнулися з проблемами доставки, можуть залишати негативні відгуки або рекомендації в соціальних мережах та інтернеті, що може негативно позначитися на репутації компанії. Тривалість доставки також може впливати на вчасне виконання замовлень, що може мати фінансові наслідки через можливі санкції або втрату договорів. Недоступність товарів та затримки у доставці можуть вимагати додаткових витрат на управління відкладеними замовленнями, тимчасовими складськими витратами та іншими експедиторськими послугами.

Якщо компанії-конкуренти з власними складами можуть швидше та ефективніше постачати товари, це може призвести до втрати конкурентоспроможності Уропор та зменшення частки ринку. Також тривалі терміни доставки можуть призвести до порушення договірних зобов'язань перед клієнтами або партнерами, що може визвати юридичні проблеми та втрату довіри.

Загалом, проблеми з доступністю та тривалим часом доставки можуть мати серйозний вплив на операційну ефективність та фінансовий стан підприємства.

ОПИС РІШЕННЯ:

Сучасні логістичні компанії пропонують комплексні послуги внутрішніх та міжнародних перевезень, контрактної логістики, повітряного та морського транспорту, перевезень збірних та повнокомплектних вантажів, а також внутрішньої логістики товарів [31]. Враховуючи підвищені ризики в повоєнній країні, на початковому етапі реалізації проекту, можливе використання бондового складу (bonded warehouse) - складське приміщення, де зберігаються імпорتنі товари. Продукція зберігається під митним наглядом, але митні збори

відсутні, отримання ліцензії та квотування на час зберігання також не вимагається. Збори сплачуються лише в разі відправлення товарів всередину країни/реалізації на місцевому ринку. Товари на bonded warehouse можуть бути оброблені, відновлені або перепаковані без сплати мита.

Скориставшись послугами бондового складу, ви можете раціоналізувати свої оборотні кошти за рахунок часткової сплати податків і зборів під час митного оформлення. Поки ви здійснюєте митне оформлення однієї частини товару і перевозите його на звичайний склад, або до клієнта, решта вантажу може продовжувати зберігатися на митному складі.

Такий підхід допоможе зменшити фінансові ризики, пов'язані зі зобов'язаннями митниці; це також забезпечить можливість контролювати і управляти запасами товарів та оптимізувати податкові обов'язки, сприяючи при цьому зниженню витрат і підвищенню ефективності управління ланцюгом постачання [32]

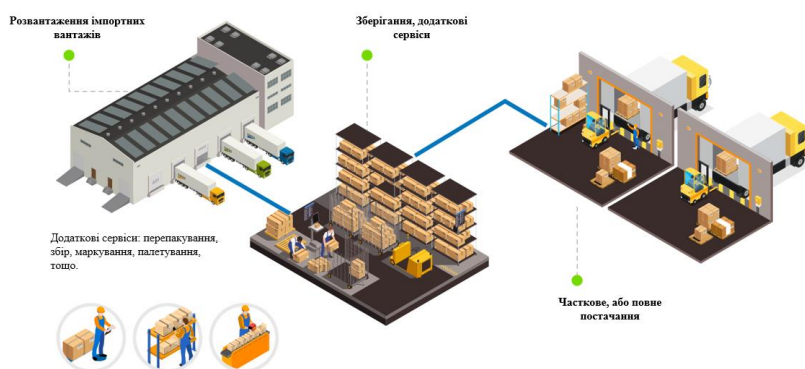


Рисунок 16. Модель роботи бондового складу

Вступ України до ЄС також може бути вагомим стимулом для зростання торгівлі, продовження реформування держави та виходу на якісно інший рівень розвитку. При цьому, як свідчить досвід інших країн, вступ країни до ЄС несе цілу низку переваг як для громадян так і для бізнесу, зокрема для нашого проекту:

- зниження цін на товари та підвищення якості цих товарів;
- зростання внутрішнього ринку та внутрішнього попиту;
- вільний рух робочої сили, товарів, послуг та капіталу;
- зростання надходжень прямих іноземних інвестицій через підвищення довіри бізнесу;

- зниження ризиків, більш мобільна робоча сила;
- підвищення ефективності транспортної логістики;
- енергетична безпека;
- зростання доступу до технологій, підвищення рівня іноваційності у зв'язку з посилення рівня конкуренції;
- зростання експортних продажів, зростання промислового виробництва, диверсифікація.
- відсутність митних або кількісних обмежень в межах ЄС;
- спрощені адміністративні процедури при торгівлі з іншими країнами-членами ЄС;
- взаємна сертифікація товарів;
- єдиний стандартний процес сертифікації.

3.5. Юридичні аспекти

ОФОРМЛЕННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Основним викликом, з яким зіштовхується кожен роботодавець при наймі працівників, є порядок оформлення трудових відносин.

Основні вимоги, встановлені трудовим законодавством при прийнятті працівника на роботу[19]:

1. Подання необхідних документів працівником

Відповідно до статті 24 КЗпП при укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку (у разі наявності) або відомості про трудову діяльність з реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування, а у випадках, передбачених законодавством, - також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я, відповідний військово-обліковий документ та інші документи.

При укладенні трудового договору громадянин, який вперше приймається на роботу, має право вимагати оформлення трудової книжки.

Про бажання працівника вступити в трудові відносини свідчитиме складена ним власноруч і подана роботодавцю заява.

2. Укладення трудового договору та видання наказу

Працівник не може бути допущений до роботи без укладення трудового договору, оформленого наказом чи розпорядженням роботодавця. Особі, яка переводиться з іншого підприємства, установи, організації за погодженням між керівниками, не може бути відмовлено в укладенні трудового договору. Трудовий договір укладається, як правило, у письмовій формі. Додержання письмової форми є обов'язковим:

- 1) при організованому наборі працівників;
- 2) при укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я;
- 3) при укладенні контракту;
- 4) у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору у письмовій формі;
- 5) при укладенні трудового договору з неповнолітнім;
- 6) при укладенні трудового договору з фізичною особою;
- 6-1) при укладенні трудового договору про дистанційну роботу або надомну роботу;
- 6-2) при укладенні трудового договору з нефіксованим робочим часом;
- 7) в інших випадках, передбачених законодавством України.

Наказ (розпорядження) про прийняття на роботу, як правило, містить назву професії (посади), кваліфікацію, дату початку роботи, умови оплати праці (типова форма такого наказу затверджена наказом Держкомстату від 05.12.2008 № 489). Також у ньому може бути зазначена умова про випробування (стаття 26 КЗпП). Як правило, працівник ознайомлюється з наказом про прийняття на роботу під особистий підпис. Після видання наказу про прийняття на роботу роботодавцем

на вимогу працівника вноситься до трудової книжки запис про прийняття на роботу.

3. Інформування працівника про важливі аспекти роботи

До початку роботи роботодавець зобов'язаний в узгоджений із працівником спосіб поінформувати працівника про:

- 1) місце роботи (інформація про роботодавця, у тому числі його місцезнаходження), трудову функцію, яку зобов'язаний виконувати працівник (посада та перелік посадових обов'язків), дату початку виконання роботи;
- 2) визначене робоче місце, забезпечення необхідними для роботи засобами;
- 3) права та обов'язки, умови праці;
- 4) наявність на робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, а також про право на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства і колективного договору - під підпис;
- 5) правила внутрішнього трудового розпорядку або умови встановлення режиму роботи, тривалість робочого часу і відпочинку, а також про положення колективного договору (у разі його укладення);
- 6) проходження інструктажу з охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони;
- 7) організацію професійного навчання працівників (якщо таке навчання передбачено);
- 8) тривалість щорічної відпустки, умови та розмір оплати праці;
- 9) процедуру та встановлені КЗпП строки попередження про припинення трудового договору, яких повинні дотримуватися працівник і роботодавець.

4. Перевірка придатності працівників певних категорій до виконання роботи за станом здоров'я

Згідно із статтею 24 КЗпП забороняється укладення трудового договору з громадянином, якому за медичним висновком запропонована робота протипоказана за станом здоров'я.

Випадки, коли роботодавець зобов'язаний за свої кошти організувати проведення попереднього (при прийнятті на роботу) медичного огляду визначені, зокрема, у

статтях 169 (Роботодавець зобов'язаний за свої кошти організувати проведення попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі, а також щорічного обов'язкового медичного огляду осіб віком до 21 року) та 191 КЗпП (Усі особи молодше вісімнадцяти років приймаються на роботу лише після попереднього медичного огляду і в подальшому, до досягнення 21 року, щороку підлягають обов'язковому медичному оглядові.).

Перелік професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним медичним оглядам, і Порядок проведення обов'язкових профілактичних медичних оглядів та видачі особистих медичних книжок затверджені постановою КМ від 23.05.2001 № 559, а Порядок проведення медичних оглядів працівників певних категорій затверджений наказом МОЗ 21.05.2007 № 246.

5. Повідомлення органів державної податкової служби про прийняття працівника на роботу

Відповідно до статті 24 КЗпП працівник не може бути допущений до роботи без укладення трудового договору, оформленого наказом чи розпорядженням роботодавця, та повідомлення центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування та реалізації державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування про прийняття працівника на роботу в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів. Порядок повідомлення Державної податкової служби та її територіальних органів про прийняття працівника на роботу/укладення гіг-контракту визначено постановою КМ від 17 червня 2015 року № 413.

Необхідно зазначити, що дата подання повідомлення може бути не раніше дати видання наказу про прийняття на роботу, але має передувати даті початку фактичної роботи працівника.

В управлінні Держпраці наголосили, що офіційне оформлення трудових відносин гарантує забезпечення прав і гарантій як роботодавців, так і найманих

працівників. За порушення вимог законодавства про працю передбачено адміністративну (стаття 41 КУпАП), кримінальну (стаття 172 КК) та фінансову відповідальність роботодавця (стаття 265 КЗпП).

3.6. Розрахунок бюджету проекту

Таблиця 8. Очікувані фінансові результати компанії за 2023-2026

GF Uponor / BLD-E

Country Review: EE, Uponor GmbH - Ukraine



P&L Overview 2020-2026

all lines excluding IACs

Country Review: FF, Uponor GmbH - Ukraine
in k€

	2021 ACT k€	2022 ACT k€	2023 ACT k€	2024 BUD k€	2025 EST	2026 EST
Total Sales <i>% change vs LY</i>	2,289 20.1%	1,240 (45.8%)	1,981 59.7%	3,014 52.2%	4,000 32.7%	6,000 50.0%
Sales Corrections <i>in % of net sales</i>	24 1.1%	13 1.0%	14 0.7%	30 1.0%	40 1.0%	60 1.0%
Net Sales <i>% change vs LY</i>	2,265 20.1%	1,228 (45.8%)	1,967 60.2%	2,984 51.7%	3,960 32.7%	5,940 50.0%
Outbound freight <i>in % of net sales</i>	2 0.1%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.0%	158 4.0%	238 4.0%
Material costs <i>in % of net sales</i>	1,417 62.6%	768 62.6%	1,173 59.6%	1,869 62.6%	2,240 56.6%	2,800 47.1%
Consolidated gross profit <i>in % net sales</i>	846 37.4%	460 37.4%	793 40.3%	1,114 37.3%	1,720 43.4%	3,140 52.9%
Total overheads wo IACs <i>in % net sales</i>	294 13.0%	244 19.9%	247 12.6%	349 11.7%	775 19.6%	1,035 17.4%
Market contribution 1 <i>in % net sales</i>	552 24.4%	216 17.6%	547 27.8%	765 25.6%	945 23.9%	2,105 35.4%
FTE Uponor, YE	4.0	4.0	4.0	5.0	10.0	11.0
<i>thereof FTE Sales and Marketing, YE</i>	4.0	4.0	4.0	5.0	10.0	11.0
<i>exclusive sales reps, commission agent YE</i>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Ефективність діяльності УПОНОР ГмбХ здійснюється беручи до уваги ціни продажу імпортерам на умовах ExW, COGS (Собівартість проданих товарів, що включає всі витрати, пов'язані безпосередньо з виробництвом товарів).

ПОРІГ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ = ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ / КМД (Коеф. маржинального доходу)

- ✓ Доходи від реалізації = 2 984 000 Євро
- ✓ Собівартість товарів – 1 869 000 Євро
- ✓ ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ Представництва УПОНОР ГмбХ = 349 000 Євро
- ✓ Маржинальний дохід = 765 000 Євро

$$\checkmark \text{ КМД} = \text{Маржинальний дохід/Доходи від реалізації} = 765\,000 / 2\,984\,000 = 0,2563$$

$$\text{ПОРІГ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ} = \text{ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ} 349\,000 / \text{КМД} 0,2563 = 1,361,685 \text{ Євро}$$

3.7. Аналіз ризиків компанії.

Ризик менеджмент є важливою складовою стратегічного керівництва організацією. Це процес, який передбачає систематичний аналіз ризиків у всіх сферах діяльності з метою оптимізації кожного етапу та загальної ефективності організації. Основна мета ризик-менеджменту полягає у виявленні та управлінні ризиками з метою максимізації вартості організації. Це означає врахування всіх можливих позитивних і негативних чинників, які впливають на організацію. Ризик-менеджмент сприяє збільшенню шансів на успіх та зменшенню невизначеності у досягненні цілей. Це повинен бути постійно оновлюваний процес, який охоплює минуле, сьогоднішнє і майбутнє організації в цілому. Він також має бути вбудованим у культуру організації, підтриманим керівництвом і розповсюдженим серед всіх працівників як загальна стратегія розвитку з конкретними завданнями на місцях. Ця система повинна включати контроль виконання завдань, оцінку їх ефективності та систему заохочення на всіх рівнях організації. Ризики, яким піддається організація, можуть виникати як через внутрішні, так і через зовнішні фактори. Наведена нижче таблиця показує основні ризики, що виникають внаслідок цих факторів і можуть бути класифіковані як стратегічні, фінансові, операційні та інші.

Таблиця 9. Ідентифікація та класифікація ризиків компанії

№ пп	Група ризиків	Вид ризику	Назва ризику
1	Зовнішні	1. Економічні	1.1. Нестабільність курсу валют
			1.2. Збільшення цін на паливо
			1.3. Інфляція
			1.4. Збільшення цін на сировину
			1.5 Міжнародні торговельні конфлікти

			1.6 Пандемії та епідемії
			1.7 Швидкі зміни в технологіях
		2. Кадрові	1.1 Зміна власника
			1.2 Зміна керівництва
			1.3 Боротьба за владу
			1.4 Неприятливі відносини між відділами
			1.5 Непослідовність стратегій
		3. Політичні	3.1 Політичні конфлікти
			3.2 Корупція
			3.3 Зміна влади
			3.4 Вступ в НАТО
			3.5 Прийняття в ЄС
			3.6 Заборона торгівлі в деяких країнах
		4. Форс-мажор	4.1 Війна
			4.2 Ядерний вибух
			4.3 Землетрус
			4.4 Епідемія
			4.5 Військові дії
			4.6 Страйки
			4.7 Кібератаки
		5. Маркетингові (ринкові)	5.1. Конкурентний тиск
			5.2. Репутаційні ризики
			5.3. Сезонність та циклічність
			5.4 Невдалі маркетингові стратегії
		6. Технічні	6.1 Проблеми зі зв'язком
			6.2 Проблеми з електроенергією
			6.3 Виробничий брак
			6.4 Недостатня кваліфікація персоналу
			6.5 Несумісність технологій
			6.6 Товари подвійного призначення
		7. Правові (юридичні)	7.1 Юридичні претензії
			7.2 Невиконання угод та контрактів
			7.3 Зміни в правилах мобілізації
			7.4 Конфлікти з партнерами, постачальниками
			7.5 Зміни в законодавстві
		8. Кримінальні	8.1 Підпал
			8.2 Крадіжка
			8.3 Розбій
			8.4 Зловживання владою
			8.5 Внутрішні махінації
			8.6 Вчинення злочинів, що суперечить законам про конкуренцію.
№ пп	Група ризиків	Вид ризику	Назва ризику

2	Внутрішні	1. Політичні	1.1 Зміна власника
			1.2 Зміна керівництва
			1.3 Боротьба за владу
			1.4 Неприятливі відносини між відділами
			1.5 Непослідовність стратегій
		2. Кадрові	2.1 Втрата ключових кадрів
			2.2 Відсутність кваліфікованих кадрів
			2.3 Некваліфіковане управління персоналом
			2.4 Невідповідність зайнятій посаді
			2.5 Низька мотивація та задоволеність роботою
			2.6 Зосередження ключових знань та навичок у обмеженому колі працівників
			2.7 Конфлікти в колективі
			2.8 Недостатній рівень лідерських навичок у керівництва
		3. Технічні	3.1 Проблеми з інтернетом
			3.2 Проблеми з електроенергією
			3.3 Збої операційної системи
			3.4 Доступ до корпоративних ресурсів
			3.5 Несправність обладнання
			3.6 Несправність авто
		4. Фінансові	4.1 Збільшення дебіторських заборгованостей
			4.2 Банкрутство партнера
			4.3 Неефективне фінансове управління
			4.4 Валютні коливання
		5. Управлінські	5.1 Неправильне упр рішення
			5.2 Неспроможність прийняття рішень
			5.3 Низька швидкість прийняття рішень
			5.4 Відсутність системи мотивації
5.5 Непрозора система прийняття рішень			
5.6 Втрата управлінських кадрів			
6. Охорона здоров'я	6.1 Стреси та вигорання		
	6.2 Інфекції		
	6.3 Втрата працездатності через надмірне навантаження		
7. Юридичні	7.1 Судові справи		
	7.2 Правові Конфлікти		
	7.3 Позови токсичних співробітників		
8. Інформаційні	8.1 Втрата чутливої інформації		

			8.2 Недотримання вимог безпеки
			8.3 Недостатність резервного копіювання та відновлення
		9. Психологічні	9.1 Стрес та перевантаження
			9.2 Відчуття невизначеності та непевності:
			9.3 Неправильне балансування між роботою та особистим життям

Аналіз ризиків проекту та план-графік запуску проекту

Ідентифікуємо основні ризики для старту проекту та зробимо ранжування за двома параметрами:

- ймовірність виникнення ризику;
- вплив на перебіг проекту.

Таблиця 10. Основні ризики для старту проекту

№	Найменування ризику	Ймовірність виникнення*	Вплив на хід проекту**
1	Непослідовність стратегій	0, 5	0,8
2	Зміна керівництва	0, 4	0,7
3	Війна	0,9	0, 7
4	Низька швидкість прийняття рішень	0,6	0,8
5	Відсутність кваліфікованих кадрів	0,3	0,5
6	Політичні конфлікти	0,7	0,4
7	Втрата управлінських кадрів	0,4	0,7
	***	***	***

*

0.1-дуже низька (ризик не відбудеться),
0.3-низька,
0.5-середня (ймовірність виникнення ризику – 50Х50),
0.7-висока,
0.9-дуже висока (практично напевно відбудеться);

Зробивши ранжування основних ризиків для старту проекту за ймовірністю виникнення та впливом на перебіг проекту, можна зробити висновок, що найбільш значущими ризиками є "Війна" та "Непослідовність стратегій", та «Втрата управлінських кадрів», оскільки вони мають високий рівень ймовірності виникнення і значний вплив на хід проекту. Відповідно для них необхідно розробити заходи щодо попередження та усунення.

Таблиця 11. Розробка заходів щодо запобігання найнебезпечнішим ризикам

№	Найменування ризику	Попередження ризику			Усунення ризику	
		Дії	Відповідальний	Дата	Дії	Відповідальний
1	Непослідовність стратегій	Планувати кожну дію та крок у напрямку виконання стратегії, забезпечуючи взаємодію для досягнення загальних цілей.	Директор	Етап бюджетування	Включити у процес розробки стратегій всіх зацікавлених сторін, щоб забезпечити їхню підтримку та залучення до виконання.	Директор
2	Війна	Розробити докладний план дій, який включатиме конкретні кроки, терміни та ресурси, необхідні для впровадження стратегії підготовки до повоєнного відновлення.	Директор, Маркетолог, Менеджер з питань регіонального розвитку	Q2 2024	Показати, як підготовка до повоєнного відновлення вписується в стратегічні цілі та довгострокову успішну діяльність компанії.	Q3 2024
3	Втрата управлінських кадрів	Створити таблицю наступництва для керівної групи компанії, критичних ролей, або всієї компанії [33]	HR	Q1 2024	Ознайомити з деталями проекту наступника	Q2 2024

- Для запуску проекту необхідно здійснити наступні дії:

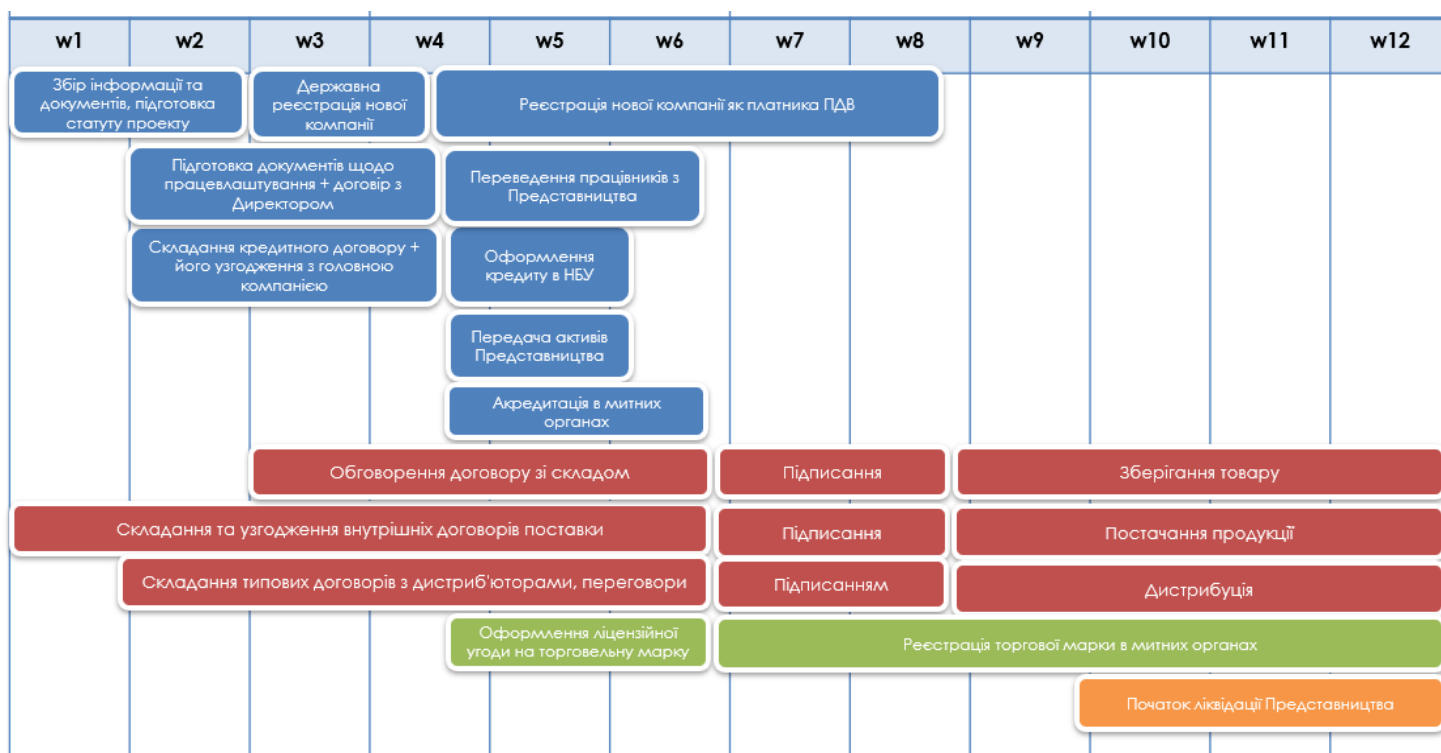


Рисунок 17. План-графік запуску проекту

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу проблематики галузі можна зазначити, що роль інженерних систем опалення, водопостачання та внутрішнього клімату в Україні, особливо в умовах війни, визначається як критично важлива. Ефективність функціонування систем напряду впливає на доступність соціально важливих послуг для населення, раціональне використання місцевих ресурсів і потенціалу, а також на загальну життєздатність територій, зокрема тих, що перебувають під впливом окупації. Це також означає зменшення витрат на комунальні послуги для громадян, збереження ресурсів та підвищення продуктивності для країни, а також обмеження викидів для збереження екології та оптимізації витрат для енергетичних компаній. В сучасних умовах надзвичайно важливим є оновлення та модернізація інфраструктурних об'єктів.

Ця кваліфікаційна робота спрямована на поглиблене дослідження та аналіз ринку будівельних технологій в Україні з фокусом на внесок компанії Uropog у цей сегмент та розробку стратегій для її успішного розвитку в регіоні.

Створення торгівельної компанії та оптимізація логістичних процесів допоможуть підвищити доступність продукції Uropog на ринку будівельних матеріалів, зменшити час поставок та покращити обслуговування клієнтів. Це призведе до збільшення конкурентоспроможності компанії, залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів, що в свою чергу позитивно відобразиться на її фінансовому стані, репутації на ринку та допоможе частково вирішити проблематику ринку галузі інженерних систем.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бірюков Д.С., Кондратов С.І., Насвіт О.І., Суходоля О.М. Зелена книга з питань захисту критичної інфраструктури в Україні. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2015. 35 с.
2. Яременко О.І., Страхніцький Я.О. Теоретико-методичні основи забезпечення системи захисту критичної інфраструктури держави. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 1.
URL:<http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2610>.
3. Криштанович М.Ф., Пушак Я.Я., Флейчук М.І., Франчук В.І. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення : монографія. Львів : Сполом, 2020. 418 с.
4. Експертна дискусія «Стратегія повоєнного відновлення України» / Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL:
<https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/ekspertna-dyskusiya-stratehiya-povoyennoho-vidnovlennya-ukrayiny>
5. Душкін С. С. Конспект лекцій з дисципліни «Надійність водопровідно-каналізаційних систем» (для студентів 2 - 3 курсів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.060101 – Будівництво освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр за спеціальністю «Водопостачання та водовідведення») / С. С. Душкін, М. В. Дегтяр ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 115 с.
6. Дослідження «Стан та потреби бізнесу в умовах війни», 1 березня 2023 р., URL: <https://www.ebrd.com/news/2023/ebrd-usa-and-sweden-assess-impact-of-war-on-smes-in-ukraine.html>
7. Інноваційна Україна – 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін.; НАН України. Київ, 2015. 336 с.
8. Посібник U-LEAD зі сталого розвитку та енергоефективності URL:
<https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Posibnyk-z-energoefektyvnosti-ta-stalogo-rozvytku.pdf>
9. Uponor-history-book URL: <https://www.uponor.com/uk-ua/company/history>

10. 96th EUROCONSTRUCT Summary Report Winter 2023. 96th EUROCONSTRUCT Conference 30 Nov – 1 Dec 2023 Dublin, Ireland
11. Паламарчук О. Петришина С. БУДІВЕЛЬНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ: СТАН ТА ПРОГНОЗИ, URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2497/2416>
12. Коба О. В. Ризики і загрози економічної безпеки будівельної галузі України в умовах воєнного стану. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/62.pdf>. (дата звернення: 23.01.2024)
13. Що допоможе будівельній галузі пережити 2023 рік: думка фахівців. URL: https://realestate.24tv.ua/shho-dopomozhe-budivelnyy-galuzi-perezhati-2023-rik-dumka-fahivtsiv_n2239796 (дата звернення: 23.01.2023).
14. Допомога світу у відбудові України: стратегічні рішення та конкретні проєкти. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3701599-dopomoga-svitu-u-vidbudovi-ukraini-strategichni-risenna-ta-konkretni-proekti.html>(дата звернення: 28.04.2023)
15. Marcel M. Robles, Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace, Business Communication Quarterly, 75(4) 453–465 (pdf).
16. LaFasto, Frank M. J. & Carl E. Larson, 2001, When Teams Work Best: 6.000 Team Members and Leaders Tell What it Takes to Succeed, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
17. Maslow A. H., 1970, Motivation and Personality, Harper and Row, New York.
18. Alderfer C. P., 1972, Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings, The Free Press, New York.
19. Порядок оформлення трудових відносин при прийнятті працівників URL: https://biz.ligazakon.net/news/217345_poryadok-oformlennya-trudovikh-vidnosin-pri-priynyatt-pratsvnikv?&_ga=2.91833626.1001053014.1707390812-1189720108.1696247957#_gl=1*1hgqyk7*_gcl_au*MTYwNDM1MDgyNi4xNzA3MzkwODEy (дата звернення: 08.02.2024)

20. Данченко О.Б., Шарова О.С. Методичні вказівки до виконання магістерської дипломної роботи. - К.: Університет економіки та права "КРОК", 2017. – 30 с.
21. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжирування бізнес-процесів / О. Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с.
22. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Веб-сайт. URL: <https://online.kz/wp-content/uploads/> (дата звернення 12.10.2023)
23. PEST-аналіз. Wikipedia: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST/> (дата звернення 14.01.2024).
24. PEST-аналіз. Wikipedia: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST/> (дата звернення 12.06.2023)
25. Що таке SWOT аналіз? веб-сайт. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> (дата звернення 20.01.2023).
26. Олександр Вольф, Як формулювати завдання проєкту? [Електронний ресурс] <http://www.prostir.ua/?news=yak-formulyuvaty-zavdannya-projektu> (дата звернення: 23.01.2024)
27. Що таке Lean Canvas і як використовувати модель для керування продуктом. Веб-сайт. URL: <https://kokoc.com/blog/lean-canvas-hto-eto/> (дата звернення 12.01.2024)
28. Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька Навчальний посібник «ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА» Державний вищий навчальний заклад «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА» 2013 34 с
29. Доденко Дмитро, Стандарти бухгалтерського обліку та звітності в Україні веб-сайт. URL: <https://finmanagement.com.ua/finansova-zvitnist/standarty-buhgalterskogo-obliku-ta-zvitnosti-v-ukrayini/> (дата звернення 20.10.2023)
30. Едвард Чемберлін. Теорія монополістичної конкуренції. Веб-сайт. URL:

https://pidru4niki.com/1158012237878/politekonomiya/teoriya_monopolistichnoyi_konkurenciyi_chemberlina(дата звернення 20.01.2024)

31. Пудичева Г.О., Малишко В.С. Конспект лекцій з дисципліни «Логістика» для студентів III курсу всіх форм навчання спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Частина 2. Веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/16463923> (дата звернення 08.11.2023).

32. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2017, 800 ст.

33. Обелець Т. В ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"» № 21, 2022

34. Луцків О. М. Напрями взаємодії України та ЄС в інноваційній сфері : експертний коментар/ О. М. Луцків // ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України». – Львів, 2015. – 7 с. – Режим доступу: <http://ird.gov.ua/irdp/e20150101.pdf>

35. Никифорок Г.Й. Міжнародний досвід підтримки інноваційного розвитку та можливості його використання в Україні / Г.Й. Никифорок// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.

36. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

37. ДСанПін 2.2. 4-171-10 Державні санітарні норми та правила «Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною» від 01.07.2010 №452/17747.

38. УКРАЇНА ШВИДКА ОЦІНКА ЗАВДАНОЇ ШКОДИ ТА ПОТРЕБ НА ВІДНОВЛЕННЯ, ЛЮТИЙ 2022 – ЛЮТИЙ 2023 Світовий Банк, Уряд України, Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй

39. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. Посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. I доп. – К.: Знання, 2005 – 185 с.

40. Назарова К. Аналіз маркетингової діяльності на підприємствах торгівлі // Вісник КНТЕУ. – 2001. - № 2. – С. 64.
41. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи: навч. посіб. / І. П. Петрова . — К.: КНЕУ, 2013. — 466, [6] с.
42. Porter M. E. What is Strategy? / M. E. Porter // Harvard Business Review, 1996, November-December. – P. 61-78.
43. Круглов В. В. Конкурентні стратегії торговельного підприємства / В. В. Круглов, О. С. Коваленко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2015. - № 3(1). - С. 5-8
44. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Л.Й. Гнилянська, В. Я. Топоровський // Національний університет «Львівська політехніка». – 2014. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>. (дата звернення 20.12.2023)
45. Діаграма Ганта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://nachasi.com/creative/2020/09/03/gantt-chart/>
46. Філіпенко А. С. 53 Основи наукових досліджень. Конспект лекцій: Навчальний посібник. — К.: Академвидав, 2005. — 208 с. (Альма-матер)
47. Швець Ф.Д. Методологія та організація наукових досліджень. Начальний посібник. – Рівне: НУВГП, 2016. – 151 с.
48. Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2015-%D0%BF#Text>
49. ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/10-2015/46.pdf>
50. КАБІNET МІНІСТРІВ УКРАЇНИ, РОЗПОРЯДЖЕННЯ Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2020 року від 25 листопада 2015 р. № 1228-р Київ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1228-2015-%D1%80#Text>