

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Адаптація бізнес-моделі підприємства до змін
споживчої поведінки в післявоєнний період (на матеріалах
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)»

Виконала: студентка 4 курсу
спеціальності 073 Менеджмент
Щепанська А.О.

Керівник: доктор економічних наук,
професор, професор кафедри
Ковальчук С.В.

Рецензент: начальниця відділу
економіки ТДВ
«Хмельницькзалізобетон»
Попова Н.С.

Анотація

Щепанська А.О. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 70 с.

У роботі досліджено теоретичні основи формування та адаптації бізнес-моделі підприємства до змін споживчої поведінки. Розглянуто сутність бізнес-моделі, її основні елементи та роль у забезпеченні розвитку підприємства. Визначено вплив споживчої поведінки на трансформацію бізнес-моделі підприємства в сучасних умовах.

Проведено комплексний аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», оцінено основні техніко-економічні показники діяльності підприємства та особливості його бізнес-моделі. Здійснено оцінювання ефективності окремих елементів бізнес-моделі підприємства та визначено основні напрями її адаптації в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки.

Обґрунтовано стратегічні напрями адаптації бізнес-моделі підприємства до змін споживчої поведінки. Розроблено заходи щодо цифровізації каналів збуту, впровадження CRM-системи, розвитку клієнтоорієнтованості та адаптації ціннісної пропозиції підприємства до потреб післявоєнного відновлення. Визначено практичну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: бізнес-модель, споживча поведінка, адаптація, клієнтоорієнтованість, цифровізація, канали збуту, ціннісна пропозиція.

Abstract

Shchepanska N.V. Adaptation of the Enterprise Business Model to Changes in Consumer Behavior (based on the materials of ALC “Khmelnyskzalizobeton”). Qualification Scientific Work as a Manuscript. Bachelor’s Thesis for Obtaining the Bachelor’s Degree in Specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 70 p.

The paper examines the theoretical foundations of the formation and adaptation of an enterprise business model to changes in consumer behavior. The essence of the business model, its key components, and its role in ensuring enterprise development are analyzed. The influence of consumer behavior on the transformation of an enterprise’s business model in modern conditions is identified.

A comprehensive analysis of the activities of ALC “Khmelnyskzalizobeton” was conducted, including an assessment of the company’s main technical and economic performance indicators and the specific features of its business model. The effectiveness of individual elements of the business model was evaluated, and the main directions for its adaptation under martial law and during the post-war economic recovery period were determined.

Strategic directions for adapting the enterprise’s business model to changes in consumer behavior were substantiated. Measures aimed at the digitalization of sales channels, implementation of a CRM system, enhancement of customer orientation, and adaptation of the company’s value proposition to the needs of post-war recovery were developed. The practical feasibility of implementing the proposed measures was also determined.

Keywords: business model, consumer behavior, adaptation, customer orientation, digitalization, sales channels, value proposition, construction industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ	8
1.1. Сутність бізнес-моделі та її роль у забезпеченні розвитку підприємства.....	8
1.2 Споживча поведінка як фактор формування та трансформації бізнес-моделі підприємства	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ.....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика та результати діяльності ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» як передумова адаптації бізнес-моделі.....	23
2.2. Бізнес-модель підприємства та характеристика її елементів.....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	44
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів адаптації бізнес-моделі підприємства до змін споживчої поведінки	44
3.2. Розроблення заходів щодо трансформації ключових елементів бізнес-моделі підприємства	52
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та трансформації споживчих пріоритетів. Особливого значення набуває здатність підприємств адаптувати власні бізнес-моделі до змін ринкового середовища та поведінки споживачів. Для підприємств будівельної галузі ця проблема є особливо актуальною, оскільки зміни структури попиту, розвиток інфраструктурних проєктів, посилення вимог до якості продукції та сервісного супроводу безпосередньо впливають на ефективність їх діяльності.

В умовах воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення економіки України питання адаптації бізнес-моделей підприємств до нових потреб ринку набуває стратегічного значення. Трансформація споживчої поведінки, зміна структури попиту на будівельну продукцію, зростання ролі цифрових каналів взаємодії та посилення значення клієнтоорієнтованості формують необхідність перегляду традиційних підходів до організації діяльності підприємств. У таких умовах ефективна бізнес-модель виступає не лише інструментом забезпечення прибутковості, а й важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Проблематика формування та адаптації бізнес-моделей підприємств досліджувалася у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток концепції бізнес-моделювання здійснили О. Остервальдер [38], І. Піньє [38], Г. Чесбро [5], М. Джонсон [8], Д. Тіс [17], П. Тіммерс [18] та інші. Серед вітчизняних науковців питання формування, розвитку та трансформації бізнес-моделей підприємств розглядали Н. В. Ревуцька [50], О. М. Левковець [31], В. В. Марченко [33], Г. М. Филюк [54], О. Я. Лотиш [32] та інші дослідники. Питання впливу споживчої поведінки на діяльність підприємств та формування ціннісної пропозиції висвітлені у

працях Ф. Котлера [9], К. Келлера [9], Ж.-Ж. Ламбена [11] та інших дослідників. Проте питання адаптації бізнес-моделей підприємств будівельної галузі до змін споживчої поведінки в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки потребують подальшого дослідження.

Актуальність теми бакалаврської роботи обумовлена необхідністю формування ефективних напрямів адаптації бізнес-моделі підприємства до змін споживчої поведінки, посиленням ролі клієнтоорієнтованості, цифровізації та сервісної складової у діяльності підприємств будівельної галузі, а також потребою забезпечення їх стійкого розвитку в умовах післявоєнної трансформації економіки України.

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо адаптації бізнес-моделі підприємства до змін споживчої поведінки.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність бізнес-моделі підприємства та її роль у забезпеченні розвитку підприємства;
- визначити вплив споживчої поведінки на формування та трансформацію бізнес-моделі підприємства;
- надати загальну характеристику ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та проаналізувати основні техніко-економічні показники його діяльності;
- виконати аналіз бізнес-моделі підприємства та оцінити ефективність її окремих елементів;
- обґрунтувати стратегічні напрями адаптації бізнес-моделі підприємства до змін споживчої поведінки;
- розробити заходи щодо трансформації ключових елементів бізнес-моделі підприємства у післявоєнний період.

Об’єкт дослідження – процес адаптації бізнес-моделі підприємства в умовах трансформації споживчої поведінки.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти адаптації бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до змін споживчої

поведінки.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення та систематизації – для дослідження сутності бізнес-моделі та споживчої поведінки; методи аналізу та синтезу – для оцінювання діяльності підприємства та його бізнес-моделі; економіко-статистичні методи – для аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності елементів бізнес-моделі; SWOT-аналіз – для визначення стратегічних напрямів адаптації бізнес-моделі підприємства.

Практична значущість. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема у напрямках цифровізації каналів збуту, підвищення рівня клієнтоорієнтованості, розвитку сервісної складової та адаптації ціннісної пропозиції до потреб післявоєнного відновлення. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його ринкових позицій.

Структура роботи. Структура бакалаврської роботи обумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 58 найменувань та 7 додатків. Загальний обсяг роботи 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ

1.1. Сутність бізнес-моделі та її роль у забезпеченні розвитку підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств концепція бізнес-моделювання набуває ключового значення як інструменту пояснення логіки створення, доставки та привласнення цінності. В умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та цифровізації економіки саме бізнес-модель визначає здатність підприємства адаптуватися до змін і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Поняття «бізнес-модель» є відносно новим у порівнянні з класичними категоріями менеджменту – його активне використання в науковій літературі та практиці управління почалося наприкінці XX століття. Саме у цей період виникла необхідність опису нових способів створення вартості, які не вкладалися у традиційні підходи до управління підприємством.

Як зазначається у наукових дослідженнях, термін «бізнес-модель» спочатку застосовувався для аналізу діяльності компаній, що функціонували у сфері електронної торгівлі та цифрової економіки. Подальший розвиток концепції бізнес-моделі пов'язаний із роботами таких дослідників як А. Остервальдер [38], І. Піньє [38], Г. Чесбро [5], М. Джонсон [8], які розробили підходи до системного опису бізнесу та запропонували інструменти моделювання його структури. У їхніх працях бізнес-модель розглядається як логічна конструкція, що пояснює, яким чином підприємство створює, пропонує та отримує цінність.

Поширення цього поняття було обумовлене змінами у конкурентному середовищі. У сучасних умовах конкуренція все частіше спостерігається не між окремими продуктами чи технологіями, а між різними способами

організації бізнесу, у зв'язку з чим бізнес-модель почала розглядатися як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Підходи до визначення терміну «бізнес-модель»

Автор	Визначення бізнес-моделі	Ключовий акцент
О. Остервальдер, Ів Піньє	Бізнес-модель описує логіку створення, доставки та отримання цінності підприємством	Формування та доставка цінності
Д. Магретта	Бізнес-модель пояснює, як підприємство створює цінність і отримує прибуток	Економічна логіка діяльності
Г. Чесбро	Бізнес-модель визначає спосіб комерціалізації технологій та інновацій	Інноваційний розвиток
М. Джонсон	Бізнес-модель розглядається як система взаємопов'язаних елементів, які забезпечують створення цінності для клієнта	Системний підхід
Д. Тіс	Бізнес-модель відображає механізм створення та привласнення вартості підприємством	Створення та привласнення вартості
К. Крістенсен	Бізнес-модель формує спосіб задоволення потреб споживачів через інноваційні рішення	Орієнтація на потреби споживача
А. Афуа	Бізнес-модель визначає спосіб використання ресурсів і видів діяльності підприємства для створення цінності та отримання прибутку	Ресурсний та стратегічний підхід
П. Тіммерс	Бізнес-модель визначає архітектуру продуктів, послуг та інформаційних потоків	Архітектура бізнесу
Г. Хемел	Бізнес-модель є концепцією бізнесу, що охоплює стратегію, ресурси та взаємодію із клієнтами	Стратегічний підхід
Н. Ревуцька	Бізнес-модель підприємства – це сукупність елементів, що характеризують принципову, відмінну від конкурентів, логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів з метою створення продукту (послуги), що відповідає пріоритетам споживачів.	Конкурентоспроможність, орієнтація на споживача
Г. Филюк, С. Піменов, О. Піменова	Бізнес-модель підприємства є парадигмою організації та ведення бізнесу, що відображає внутрішню структуру та організацію підприємства, зовнішні взаємозв'язки з навколишнім середовищем з їх деталізацією на кожному етапі життєвого циклу в конкретний період часу, а також певну філософію та корпоративну культуру.	Комплексний системний підхід, створення цінності та корпоративну культуру

Джерело: сформовано автором на основі [1; 5; 6; 8; 12; 17; 18; 38; 50;

У вітчизняній науковій практиці поняття «бізнес-модель» набуло поширення значно пізніше – переважно у 2000-х роках (у період масової адаптації зарубіжних підходів до умов української економіки). Вітчизняні дослідники [49, 50, 53, 54] наголошують на необхідності врахування специфіки національного ринку, оскільки пряме копіювання іноземних бізнес-моделей не забезпечує належного ефекту без урахування локальних умов.

Незважаючи на широке використання терміну «бізнес-модель» у науковій та практичній діяльності, на сьогодні не існує єдиного загальновизнаного підходу до його трактування, що пояснюється багатогранністю даного поняття, яке охоплює як внутрішні аспекти діяльності підприємства, так і його взаємодію із зовнішнім середовищем. Різні науковці акцентують увагу на окремих складових бізнес-моделі, що призводить до формування різних підходів до її визначення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Підходи до трактування сутності бізнес-моделі підприємства

Підхід	Сутність трактування	Ключовий акцент	Практичне значення
Системний	Бізнес-модель як цілісна система взаємопов'язаних елементів підприємства	Взаємодія внутрішніх і зовнішніх компонентів	Забезпечує комплексне бачення діяльності підприємства
Ціннісний	Бізнес-модель як механізм створення та доставки цінності споживачам	Формування ціннісної пропозиції	Орієнтація на задоволення потреб клієнтів
Ресурсний	Бізнес-модель як спосіб трансформації ресурсів у результати діяльності	Використання ресурсного потенціалу	Підвищення ефективності використання ресурсів
Процесний	Бізнес-модель як сукупність бізнес-процесів підприємства	Організація та оптимізація процесів	Забезпечує ефективність операційної діяльності
Стратегічний	Бізнес-модель як інструмент реалізації стратегії підприємства	Досягнення довгострокових цілей	Формує конкурентні переваги

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 8; 12; 17; 18; 29; 32; 38; 43; 52; 54]

Поєднання різних підходів дозволяє сформулювати більш цілісне бачення механізмів функціонування підприємства. Зокрема, інтеграція ціннісного,

ресурсного та процесного аспектів створює основу для практичного застосування бізнес-моделі як інструменту управління та розвитку.

Узагальнення наукових підходів дозволяє сформулювати авторське бачення сутності бізнес-моделі підприємства. На нашу думку, бізнес-модель підприємства є інтегрованою системою взаємопов'язаних елементів, яка визначає механізми створення, доставки та привласнення цінності, способи організації ресурсів і бізнес-процесів, а також забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та потреб споживачів. Наведене трактування акцентує увагу не лише на економічній логіці отримання прибутку, а й на здатності бізнес-моделі забезпечувати гнучкість, клієнтоорієнтованість та довгострокову стійкість підприємства.

Розглянемо прикладне значення бізнес-моделі у контексті розвитку підприємства. Виокремимо ключові напрями впливу бізнес-моделі на результати діяльності, що дозволить оцінити її функціональну роль у системі управління підприємством.

Таблиця 1.3. Роль бізнес-моделі у забезпеченні розвитку підприємства

Напрямок впливу	Характеристика впливу	Очікуваний результат
Формування цінності	Визначає спосіб створення унікальної пропозиції для клієнтів	Зростання попиту та лояльності споживачів
Забезпечення прибутковості	Встановлює механізм отримання доходів і структуру витрат	Підвищення фінансових результатів
Узгодження бізнес-процесів	Інтегрує всі елементи діяльності підприємства в єдину систему	Підвищення операційної ефективності
Адаптація до середовища	Забезпечує гнучкість і здатність реагувати на зміни ринку	Зниження ризиків та підвищення стійкості
Інноваційний розвиток	Сприяє впровадженню нових підходів, технологій і форматів діяльності	Підвищення конкурентоспроможності
Взаємодія зі стейкхолдерами	Враховує інтереси клієнтів, партнерів, інвесторів	Зміцнення ділових відносин і репутації

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 5; 8; 12; 17; 32; 38; 53; 54]

Таким чином, бізнес-модель можна розглядати як активний чинник формування результативності підприємства. Її вплив проявляється через комплекс взаємопов'язаних ефектів, що охоплюють внутрішні процеси і зовнішні взаємодії. Комплексність категорії підкреслює необхідність системного підходу до формування та вдосконалення бізнес-моделі як передумови забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Формування та розвиток бізнес-моделі історично пов'язані з еволюцією управлінських підходів, зокрема автоматизацією бізнес-процесів, моделюванням фінансових потоків і розвитком інформаційних технологій.

Застосування бізнес-моделювання дозволяє комплексно оцінити механізми створення цінності, взаємозв'язки між ключовими елементами діяльності підприємства та напрями адаптації до змін зовнішнього середовища. Завдяки бізнес-моделюванню підприємство отримує можливість своєчасно виявляти проблемні аспекти функціонування, формувати конкурентні переваги та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Таблиця 1.4. Функції бізнес-моделювання у системі управління підприємством

Функція	Зміст	Практичне значення
Стратегічна	Визначення напрямів розвитку та конкурентних переваг підприємства	Формування довгострокової стратегії
Аналітична	Оцінювання ефективності елементів бізнес-моделі та їх взаємозв'язків	Виявлення проблемних зон діяльності
Організаційна	Узгодження бізнес-процесів, ресурсів і функцій підприємства	Підвищення ефективності управління
Комунікаційна	Візуалізація логіки бізнесу для працівників, партнерів та інвесторів	Полегшення взаємодії зі стейкхолдерами
Інноваційна	Формування нових способів створення цінності	Підвищення конкурентоспроможності
Адаптаційна	Забезпечення реагування на зміни зовнішнього середовища та поведінки споживачів	Підвищення гнучкості підприємства
Контрольна	Моніторинг результативності бізнес-процесів та досягнення цілей	Підвищення результативності діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [5; 17; 18; 32; 38; 52; 54; 57]

Бізнес-моделювання забезпечує інтеграцію стратегічних, організаційних та аналітичних аспектів діяльності підприємства, створюючи основу для адаптації бізнесу до змін ринкового середовища та споживчих пріоритетів.

Розглянемо бізнес-моделі через призму класифікаційних ознак. Такий підхід дозволяє структурувати бізнес-моделі за ключовими характеристиками їх формування та функціонування, що забезпечує розкриття їх економічної сутності та практичного значення.

Таблиця 1.5. Класифікація бізнес-моделей підприємства за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Види бізнес-моделей	Характеристика
За орієнтацією формування	Від виробництва Від клієнта	Орієнтація або на створення продукту, або на попит і потреби споживача
За рівнем інноваційності	Традиційні Інноваційні	Використання стандартних або новітніх підходів до створення цінності
За характером взаємодії	Лінійні Платформні	Послідовний ланцюг створення вартості або багатостороння взаємодія
За джерелами доходів	Продаж Підписка Freemium Комісійні	Різні механізми монетизації діяльності
За рівнем цифровізації	Традиційні Цифрові Гібридні	Ступінь використання цифрових технологій у бізнесі
За типом ринку	B2B; B2C; C2C; B2G	Орієнтація на різні сегменти ринку
За масштабом діяльності	Локальні Національні Глобальні	Географічне охоплення діяльності
За структурою цінності	Основний продукт Комплементарні товари Сервісні моделі	Формування цінності через товар, супутні продукти або послуги
За ступенем інтеграції	Вертикально інтегровані Мережеві Аутсорсингові	Рівень контролю над ланцюгом створення вартості
За характером споживання	Разові продажі Довгострокове користування On-demand	Частота та спосіб використання продукту

Джерело: сформовано автором на основі [1; 5; 17; 18; 32; 38; 52; 54; 57]

Наведена класифікація дозволяє розглядати бізнес-модель як багатовимірну конструкцію, що формується під впливом різних чинників і може набувати різних форм залежно від умов функціонування підприємства. На практиці бізнес-моделі рідко існують у «чистому» вигляді, і найчастіше поєднують елементи різних класифікаційних груп.

Такий підхід створює передумови для більш гнучкого формування бізнес-моделі підприємства, оскільки дозволяє адаптувати її до змін ринкового середовища, технологічного розвитку та поведінки споживачів. У такому контексті класифікація бізнес-моделей виступає практичною основою для прийняття управлінських рішень щодо їх трансформації та вдосконалення.

Розвиток концепції бізнес-моделей відображає еволюцію підходів до організації підприємницької діяльності та формування конкурентних переваг. Якщо на початкових етапах домінували переважно традиційні виробничо-орієнтовані моделі, засновані на лінійному створенні вартості, то в умовах цифровізації економіки та посилення конкуренції відбувся перехід до більш гнучких, клієнтоорієнтованих і платформних моделей. Сучасні бізнес-моделі дедалі частіше ґрунтуються на інтеграції цифрових технологій, розвитку партнерських мереж, сервісної складової та персоналізації взаємодії зі споживачами.

Еволюція бізнес-моделей також супроводжувалася зміною підходів до їх візуалізації та структуризації. Однією з найбільш поширених сучасних концепцій є модель «Business Model Canvas», запропонована О. Остервальдером та І. Піньє [38], яка дозволяє комплексно відобразити взаємозв'язок ключових елементів діяльності підприємства (Додаток А, рис. А.1). Окрім цієї сформувалася значна кількість різновидів бізнес-моделей, що відрізняються за механізмами створення цінності, характером взаємодії зі споживачами, рівнем цифровізації та способами монетизації діяльності (Додаток А, рис. А.2).

Роль бізнес-моделі у забезпеченні розвитку підприємства проявляється у

кількох взаємопов'язаних аспектах. По-перше, вона визначає логіку створення конкурентних переваг через формування унікальної ціннісної пропозиції для споживачів. По-друге, забезпечує узгодженість внутрішніх процесів підприємства, що сприяє ефективному використанню ресурсів. По-третє, формує основу для стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити напрями розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах особливого значення набуває здатність бізнес-моделі забезпечувати баланс між економічними результатами діяльності підприємства та інтересами зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Ефективною вважається така бізнес-модель, яка забезпечує і короткострокове зростання прибутковості, і довгострокову стійкість підприємства, враховуючи соціальні та екологічні аспекти його діяльності.

Бізнес-модель виконує адаптаційну функцію. Зміни у зовнішньому середовищі, зокрема технологічні інновації, трансформація ринків та зміна споживчих пріоритетів, зумовлюють необхідність постійного перегляду та модифікації існуючих бізнес-моделей. Таке вдосконалення сприяє появі нових їх типів, зокрема інноваційних, платформних та нішевих моделей, які орієнтовані на більш гнучке реагування на ринкові виклики.

Отже, бізнес-модель є складною багатокомпонентною системою, яка відображає логіку функціонування підприємства, визначає механізми створення та привласнення цінності, а також виступає ключовим чинником забезпечення його сталого розвитку. Її ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його здатність до інновацій та адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

1.2. Споживча поведінка як фактор формування та трансформації бізнес-моделі підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки споживча поведінка виступає одним із ключових детермінантів трансформації діяльності

підприємств. Динамічність споживчих переваг, зміна мотиваційних установок та зростання вимог до якості товарів і послуг зумовлюють необхідність постійного перегляду підходів до формування бізнес-моделей. Саме споживач, його потреби, очікування та поведінкові патерни дедалі більше визначають логіку створення цінності підприємством.

У науковому розумінні споживча поведінка охоплює сукупність дій, рішень та мотивів, що виникають у процесі вибору, придбання, використання та оцінювання товарів і послуг [3; 15; 16]. Вона формується під впливом широкого спектра факторів – економічних, соціальних, психологічних, культурних, а також індивідуальних характеристик споживача. У контексті бізнес-моделювання це означає, що підприємство повинно не лише реагувати на вже сформовані потреби, а й прогнозувати їх зміну.

Особливістю сучасного етапу розвитку бізнесу для вітчизняних підприємств є перехід від виробничо-орієнтованих моделей до клієнтоцентричних, де саме споживач виступає відправною точкою формування бізнес-моделі. Такий підхід передбачає постійний моніторинг структури попиту, сегментації ринку, а також формування індивідуалізованих ціннісних пропозицій [41; 42].

Для більш ґрунтовного аналізу ролі споживчої поведінки у формуванні бізнес-моделі систематизуємо основні фактори, що визначають її особливості (табл. 1.6).

Систематизація факторів споживчої поведінки свідчить про їх комплексність і взаємозалежність. Для підприємства виникає потреба у багатовимірному аналізі споживача, що виходить за межі традиційного дослідження попиту. Урахування зазначених факторів сприяє адаптації наявної бізнес-моделі та формуванню нових підходів до створення цінності.

Бізнес-модель як системна характеристика діяльності підприємства інтегрує в собі всі ключові аспекти взаємодії з ринком, зокрема ціннісну пропозицію, клієнтські сегменти, канали збуту та механізми отримання доходів.

Таблиця 1.6. Фактори впливу на споживчу поведінку та їх значення для бізнес-моделі підприємства

Група факторів	Характеристика	Вплив на бізнес-модель
Економічні	Рівень доходів, ціни, доступність товарів	Формування цінової політики, вибір сегментів ринку
Соціальні	Соціальний статус, референтні групи, сім'я	Визначення цільової аудиторії та каналів комунікації
Психологічні	Мотивація, сприйняття, переконання	Розробка ціннісної пропозиції та позиціонування
Культурні	Традиції, норми, цінності суспільства	Адаптація продукту до локальних ринків
Технологічні	Рівень цифровізації, доступ до інформації	Розвиток онлайн-каналів, цифрових сервісів
Поведінкові	Частота покупок, лояльність, чутливість до бренду	Формування програм лояльності та взаємодії зі споживачами

Джерело: сформовано автором на основі [3; 9; 11; 15; 16; 38; 42]

Кожен із цих елементів формується під впливом потреб, очікувань та поведінкових особливостей споживачів [2; 12; 17; 38]. Таким чином, споживча поведінка виступає визначальним фактором формування бізнес-моделі підприємства, оскільки саме вона задає параметри функціонування всіх її елементів (табл. 1.7).

Отже, споживча поведінка має комплексний вплив на всі складові бізнес-моделі підприємства. Зміна потреб, фінансових можливостей та очікувань споживачів формує нові вимоги до якості продукції, способів її реалізації та рівня сервісного обслуговування. У таких умовах підприємства повинні не лише адаптувати окремі елементи своєї діяльності, а й забезпечувати узгодженість усіх компонентів бізнес-моделі відповідно до змін ринкового середовища.

Подальший розвиток бізнес-моделей значною мірою пов'язаний із зміною характеру споживання.

Сучасний споживач стає більш інформованим, вимогливим і чутливим до якості обслуговування, що зумовлює необхідність переходу до персоналізованих та гнучких моделей ведення бізнесу, що проявляється у

розвитку цифрових платформ, сервісних моделей, а також у зростанні ролі досвіду споживання як ключового елемента цінності.

Таблиця 1.7. Вплив споживчої поведінки на елементи бізнес-моделі підприємства

Елемент бізнес-моделі	Характер впливу споживчої поведінки	Прояв змін	Наслідки для підприємства
Ціннісна пропозиція	Зміна потреб, пріоритетів та очікувань споживачів	Орієнтація на базові потреби, функціональність, надійність	Необхідність адаптації продукції та підвищення її якості
Клієнтські сегменти	Диференціація попиту та зміна структури споживачів	Поява нових сегментів, зниження платоспроможності	Перегляд сегментації ринку та фокус на пріоритетних групах
Канали збуту	Зміна способів взаємодії зі споживачами	Перехід до онлайн-каналів, розвиток цифрових сервісів	Розширення каналів реалізації та цифровізація продажів
Взаємовідносини з клієнтами	Зростання значення довіри та сервісу	Підвищення вимог до обслуговування	Формування довгострокових відносин та клієнтоорієнтованості
Джерела доходів	Зміна платоспроможності та структури витрат споживачів	Зниження середнього чеку, зміна форм оплати	Диверсифікація доходів та оптимізація цінової політики
Структура витрат	Необхідність адаптації до нових умов попиту	Зміна витрат на логістику, марке-тинг, цифровізацію	Оптимізація витрат і підвищення ефективності

Джерело: сформовано автором на основі [2; 9; 15; 16; 17; 38; 42; 53; 57]

У сучасних умовах споживча поведінка перестає бути лише фактором маркетингового середовища та перетворюється на один із ключових драйверів трансформації бізнес-моделей підприємств. Якщо раніше підприємства переважно формували бізнес-модель виходячи з наявних виробничих можливостей, то нині визначальним фактором стають очікування та поведінкові особливості споживачів. Це зумовлює перехід від product-oriented до customer-oriented business models.

Зміна споживчої поведінки впливає не лише на окремі елементи бізнес-моделі, а й на логіку створення цінності загалом. Зростання вимог до

швидкості обслуговування, персоналізації, цифрової взаємодії та сервісної підтримки змушує підприємства трансформувати канали збуту, формати комунікації та механізми формування доходів. У таких умовах конкурентоспроможність визначається не стільки самим продуктом, скільки здатністю підприємства забезпечити комплексний клієнтський досвід.

Особливого значення набуває цифровізація споживчої поведінки. Сучасні споживачі активно використовують онлайн-канали для пошуку інформації, порівняння пропозицій та комунікації з постачальниками, що стимулює розвиток платформних бізнес-моделей, CRM-систем, цифрових сервісів та автоматизованих каналів взаємодії із клієнтами.

Для підприємств будівельної галузі зміна споживчої поведінки проявляється у підвищенні вимог до надійності постачання, гнучкості виконання замовлень, технічного супроводу та комплексності обслуговування. Замовники дедалі більше орієнтуються на довгострокове партнерство та здатність виробника забезпечити не лише поставку продукції, а й сервісну підтримку реалізації будівельного проєкту.

У післявоєнний період вплив споживчої поведінки на трансформацію бізнес-моделей ще більше посилюватиметься, оскільки зміна структури попиту, обмеженість ресурсів та потреба у швидкому відновленні інфраструктури формуватимуть нові критерії вибору постачальників будівельної продукції.

Важливим аспектом є також трансформація каналів взаємодії зі споживачами. Якщо раніше домінували традиційні форми збуту, то сьогодні значна частина комунікацій та операцій переміщується у цифрове середовище. Останнє, у свою чергу, змінює структуру бізнес-моделі, зокрема її компоненти, пов'язані з каналами збуту, відносинами з клієнтами та джерелами доходів.

З урахуванням зазначених тенденцій узагальнимо основні напрями трансформації бізнес-моделі під впливом змін у споживчій поведінці.

Таблиця 1.8. Напрями трансформації бізнес-моделі під впливом змін споживчої поведінки

Напрямок трансформації	Сутність змін	Практичне відображення
Клієнтоцентричність	Орієнтація на потреби споживача	Індивідуалізація пропозиції, кастомізація продукту
Цифровізація	Перехід до онлайн-взаємодії	Інтернет-магазини, мобільні додатки, CRM-системи
Сервісна орієнтація	Розширення ролі послуг	Післяпродажне обслуговування, сервісні пакети
Гнучкість	Швидке реагування на зміни попиту	Адаптивні виробничі та логістичні системи
Інноваційність	Використання нових технологій	Впровадження цифрових платформ, автоматизація
Емоційна цінність	Орієнтація на досвід споживача	Брендинг, створення клієнтського досвіду

Джерело: сформовано автором на основі [2; 5; 17; 32; 38; 53; 57]

Наведені напрями трансформації свідчать про те, що сучасна бізнес-модель повинна бути гнучкою, клієнтоорієнтованою та інноваційною. Її розвиток відбувається під впливом постійних змін у поведінці споживачів, що вимагає від підприємств швидкої адаптації та перегляду традиційних підходів до ведення бізнесу.

У контексті післявоєнного відновлення значення споживчої поведінки як чинника трансформації бізнес-моделей ще більше посилюється. Зміна потреб, пріоритетів і моделей споживання населення формуватиме нові умови функціонування підприємств, визначаючи напрями адаптації їхньої діяльності до економічних і соціальних викликів повоєнного періоду.

Досвід країн, що пережили масштабні воєнні конфлікти, свідчить, що післявоєнний період супроводжується суттєвою трансформацією споживчої поведінки населення [7; 10; 13; 19; 41]. Такі зміни формуються під впливом економічних втрат, демографічних змін, психологічних наслідків війни та необхідності відновлення базових умов життєдіяльності. Тому можна прогнозувати, що у післявоєнний період в Україні структура споживання також зазнає істотних змін.

Насамперед очікується зростання попиту на товари та послуги першої необхідності, на продукцію, пов'язану з відбудовою житла, інфраструктури та забезпеченням побутових потреб населення. Подібні тенденції спостерігалися у країнах Європи після Другої світової війни та в державах, що проходили етап повоєнного відновлення у більш сучасний період. У таких умовах споживачі, як правило, надають перевагу практичним, доступним і функціональним товарам.

Ймовірним наслідком післявоєнного відновлення стане і зміна структури витрат населення. Через зниження доходів та тривалий період економічної нестабільності значна частина домогосподарств орієнтуватиметься на раціональне споживання та економію ресурсів. Зростатиме значення таких характеристик продукції, як надійність, довговічність, енергоефективність і можливість тривалого використання.

Окремою тенденцією може стати зміна географії попиту. Переміщення населення, відмінності у темпах відновлення регіонів та концентрація інвестицій у певних територіях формуватимуть нові центри економічної активності. Відповідно, підприємства будуть змушені адаптовувати логістику, канали збуту та маркетингові стратегії до нової структури ринку.

Крім того, у післявоєнний період може посилитися роль держави, міжнародних організацій та великих корпоративних замовників у формуванні попиту. Реалізація програм відбудови, інфраструктурних проєктів і соціальних ініціатив стимулюватиме розвиток окремих галузей економіки та впливатиме на споживчі пріоритети.

Підсумовуючи, бізнес-модель підприємства є складною системою взаємопов'язаних елементів, ефективність функціонування якої значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та споживчої поведінки. Нині саме споживач визначає основні параметри формування ціннісної пропозиції, каналів збуту, механізмів взаємодії з клієнтами та джерел отримання доходів, що

обумовлює необхідність переходу до більш гнучких, клієнтоорієнтованих і цифровізованих бізнес-моделей.

Трансформація споживчої поведінки виступає одним із ключових факторів зміни сучасних бізнес-моделей підприємств. Зростання ролі цифрових технологій, персоналізації, сервісної складової та клієнтського досвіду формує нові вимоги до організації діяльності підприємств і механізмів створення цінності. Поруч з цим у післявоєнний період соціально-економічні зміни в Україні посилюватимуть потребу в адаптації бізнес-моделей до нових умов функціонування ринку та пріоритетів споживачів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та результати діяльності ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» як передумова адаптації бізнес-моделі

Дослідження процесу адаптації бізнес-моделі підприємства до трансформації споживчої поведінки потребує насамперед аналізу особливостей функціонування підприємства, його ресурсного потенціалу, результатів господарської діяльності та конкурентних переваг. Такий аналіз дозволяє визначити вихідні умови формування бізнес-моделі, оцінити її стійкість до змін зовнішнього середовища та виявити передумови подальшої адаптації до нових вимог ринку.

Об'єктом дослідження є ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – один із провідних виробників залізобетонних конструкцій та будівельних матеріалів у Хмельницькому регіоні. В умовах трансформації споживчої поведінки на ринку будівельних матеріалів особливого значення набувають здатність підприємства адаптувати ціннісну пропозицію, диверсифікувати канали збуту, розвивати клієнтські відносини та забезпечувати гнучкість бізнес-моделі відповідно до нових потреб споживачів.

Завод залізобетонних та будівельних конструкцій створено у м. Хмельницькому у 1956 році. Відповідно до рішення Української державної будівельної корпорації №128 від 31.03.1994 р. державне підприємство «Хмельницький завод залізобетонних та будівельних конструкцій» було реорганізовано у відкрите акціонерне товариство згідно Указу Президента «Про корпоратизацію підприємств» і одержало назва ВАТ «Хмельницькзалізобетон».

В подальшому діяльність ВАТ «Хмельницькзалізобетон» припинено шляхом реорганізації через перетворення даного заводу у товариство з додатковою відповідальністю. Всі майнові права та обов'язки підприємства ВАТ «Хмельницькзалізобетон» перейшли до його правонаступника – товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон».

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» функціонує у сфері виготовлення виробів із бетону для будівництва. Будівельна галузь є однією з стратегічних ланок господарювання в Україні. Діяльність будівельної галузі пов'язана з усіма галузями економіки, так як будівництво створює велику кількість робочих місць не тільки у цієї галузі, а і у інших галузях, які споживають продукцію будівництва. Загальну інформацію про підприємство наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика підприємства

Основні аспекти	Характеристика
Назва	Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон»
Організаційно-правова форма	Товариство з додатковою відповідальністю
Статутний капітал	4 000 000,00 грн
Форма власності	колективна
Основні види діяльності	23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва
Керівництво	Корбут Валерій Анатолійович Корбут Анатолій Миколайович
Засновники	учасники товариства в кількості 3252 особи (14%), ТОВ «Торгівельно-будівельний сервіс «Пріоритет» (10%), ТОВ «Мрія забудовника» (33,93%), Корбут А.М. (28,9%), Корбут В.А. (9,94%) та інші з частками не більше 1%.
Система оподаткування	Загальна, Платник ПДВ № 012670722254
Локація (юридична адреса)	29010, Україна, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця В. М. Чорновола, будинок, 31
Офіційний сайт	https://hzb.com.ua/ (Додаток Б)

Джерело: сформовано автором на основі [14; 20; 39]

Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України та Статутом, який розроблено відповідно до Конституції України

[30], Цивільного кодексу України [55] та інших законодавчих актів України [44-48], а також внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними нормативними актами.

Вищим органом управління товариства є загальні збори учасників. Кожен учасник товариства має право бути присутнім на загальних зборах учасників, брати участь в обговоренні питань порядку денного і голосувати з питань порядку денного загальних зборів учасників.

Кожен учасник товариства на загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у статутному капіталі товариства, якщо інше не передбачено статутом. Збори трудового колективу, на яких було затверджено статут, обрано голову, членів правління, визначено умови розподілу обов'язків і прав, відбуваються раз на рік.

Основним напрямом діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є випуск бетонних конструкцій і залізобетонних виробів, що здійснюється у цеху №1; виробництво цементного та вапняного розчинів зосереджено у цеху №2; виробництвом столярних виробів займаються робітники у цеху №3 заводу. Продукція заводу використовується для будівництва промислових підприємств, житлових, індивідуальних будинків, шкіл, дитячих садочків тощо. Основна продукція – плити, фундаменти, перемички, плити огорожі, балкони, прогони, опорні подушки, підвіконники, тротуарна плитка, бруківка. Крім основної діяльності, підприємство «Хмельницькзалізобетон» надає автопослуги, послуги з оренди майна, послуги лабораторії.

Для оцінювання потенціалу адаптації бізнес-моделі важливо дослідити динаміку основних результативних показників діяльності підприємства. Саме фінансово-економічні результати відображають здатність бізнес-моделі забезпечувати створення цінності для клієнтів та генерувати стабільні доходи в умовах змін ринкового середовища. Аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2023-2025 рр.

Показники	Одиниця виміру	2023 р.	2024 р.		2025 р.	
			абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	849716	1146513	134,9	1239419	108,1
Середньоспискова чисельність:	осіб					
- працівників		399	443	111,0	518	116,9
- робітників		338	373	110,4	437	117,2
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	702409	903867	128,7	995619	110,2
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	38102	96544	253,4	72669	75,3
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,83	0,79	95,4	0,80	101,3
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг,	%	5,42	10,68	5,26 п.п.	7,30	-3,38 п.п.
Рентабельність/збитковість продажу	%	4,48	8,42	3,94 п.п.	5,86	-2,56 п.п.

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Згідно з результатами аналізу, діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризувалася загалом позитивною динамікою обсягів реалізації продукції. Чистий дохід підприємства у 2024 р. зріс на 34,9 %, у 2025 р. – ще на 8,1 %, що свідчить про поступове відновлення та стабілізацію діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Собівартість реалізованої продукції зростала пропорційно до збільшення обсягів виробництва та реалізації. У 2024р. її приріст становив 28,7 %, у 2025 р. – 10,2 %. Найвищий рівень прибутковості спостерігався у 2024 р., коли чистий прибуток збільшився у 2,5 рази порівняно з 2023 р. У 2025 р. показник чистого прибутку знизився на 24,7 %, що в основному пов'язано зі зростанням виробничих витрат, цін на сировину та логістичних витрат. Показники рентабельності у 2024 р. суттєво покращилися, у 2025 р.

відбулося їх певне зниження. Але значення рентабельності залишаються вищими за рівень 2023 р., що свідчить про збереження загальної ефективності діяльності підприємства.

Загалом отримані результати свідчать про достатньо високий рівень економічної стійкості підприємства, що формує сприятливі передумови для подальшої адаптації бізнес-моделі до змін споживчих запитів та ринкових умов.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2007 р. одержало сертифікат на систему управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту з якості ДСТУ ISO 9001:2015; на підприємстві успішно працює акредитована лабораторія, яка забезпечує високий рівень якості матеріалів та готової продукції.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виготовляє достатньо великий асортимент продукції. Підприємство має у своєму арсеналі високотехнологічне обладнання, яке і дозволяє виготовляти якісну продукцію. Основними видами продукції є: бетонні блоки, плити перекриття, сходові системи, плити стрічкових фундаментів, палі забивні, плити та балки лоджій та балконів, садові елементи, опорні плити, віконні блоки, пиломатеріали, дверні коробки, стругане покриття, дверні полотна під скло та дверні полотна глухі тощо.

Важливим елементом бізнес-моделі підприємства є його ціннісна пропозиція, яка формується через асортимент продукції та здатність задовольняти потреби різних категорій споживачів. Тому доцільно проаналізувати асортиментну структуру та виробничі можливості ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що визначають потенціал створення цінності для клієнтів та адаптації до змін попиту. Диверсифікація продукції знижує ризик залежності від одного сегмента ринку та підвищує стійкість бізнес-моделі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Асортиментна структура та виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Вид продукції	Підрозділ (цех)	Виробнича потужність	Одиниця виміру	Основні споживачі
Плити перекриття	Цех №1, №2	135	тис. м ³	Будівельні компанії
Дорожні елементи	Цех №1	8	тис. м ³	Інфраструктурні підрядники
Палі	Цех №1	25	тис. м ³	Генпідрядники
Опори	Цех №1	17	тис. м ³	Промислові замовники
Блоки ФСБ	Цех №1, №2	20	тис. м ³	Девелопери
Товарний бетон	Цех №1, №2	210	тис. м ³	Будівельні компанії
Товарний розчин	Цех №2	40	тис. м ³	Підрядні організації
Столярні вироби	Цех №3	1,2	тис. м ²	Будівельні компанії
Дерев'яні піддони	Цех №3	45	тис. шт	Промислові підприємства
Кабельні барабани	Цех №3	1,5	тис. шт	Промислові замовники

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Ефективність бізнес-моделі значною мірою залежить від здатності підприємства результативно використовувати наявні ресурси. Особливого значення набуває оцінювання ефективності використання трудового потенціалу, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих процесів, підтримку взаємодії з клієнтами та створення конкурентних переваг підприємства. Розглянемо співвідношення продуктивності праці та витрат на оплату праці (табл. 2.4).

Аналіз співвідношення показників продуктивності праці та оплати праці свідчить про загальне підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства у 2023-2025 рр. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 389703 тис. грн, або на 45,9 %, що супроводжувалося збільшенням чисельності працівників на 119 осіб.

У 2024 р. спостерігалось суттєве зростання виробітку одного працівника – до 2588,1 тис. грн, але у 2025 р. показник дещо знизився до 2392,7 тис. грн. Причиною цього стало більш швидке зростання чисельності персоналу порівняно з темпами зростання доходу підприємства.

Таблиця 2.4. Показники співвідношення продуктивності праці та оплати праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 від 2023, + –
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	849716	1146513	1239419	389703
Фонд оплати праці, тис. грн	120393	169841	189337	68944
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	399	443	518	119
Вирібок одного працівника, тис. грн	2129,6	2588,1	2392,7	263,1
Виручка на 1 грн фонду оплати праці, грн	7,06	6,75	6,55	-0,51
Зарплатомісткість продукції	0,14	0,15	0,15	0,01
Прибуток на одного працівника, тис. грн	95,5	217,9	140,3	44,8

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Фонд оплати праці протягом досліджуваного періоду зростає, що пов'язано як із підвищенням рівня оплати праці, так і зі збільшенням чисельності працівників. Показник виручки на 1 грн фонду оплати праці знизився з 7,06 грн у 2023 р. до 6,55 грн у 2025 р., що свідчить про зростання витрат на персонал. Показник прибутку на одного працівника у 2024 р. зріс у 2,6 рази, у 2025 р. скоротився до 140,3 тис. грн через зниження чистого прибутку підприємства. Незважаючи на це, значення показника у 2025 р. перевищує рівень 2023 р. на 44,8 тис.грн. (46,9 %).

Матеріально-технічна база є одним із ключових ресурсних елементів бізнес-моделі виробничого підприємства. Її стан безпосередньо впливає на якість продукції, виробничі потужності та можливість задоволення потреб споживачів. Тому доцільно проаналізувати показники наявності та руху основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Основні показники, що характеризують наявність і рух основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023-2025 рр., наведено у табл. 2.5.

Аналіз показників наявності та руху основних засобів свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023-2025 рр. Вартість основних засобів на кінець періоду у 2025 р. зросла до 356742 тис. грн, що на 17,3 % перевищує рівень 2023 р.

Таблиця 2.5. Динаміка показників наявності та руху основних засобів

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп зростання 2024/2023, %	Темп зростання 2025/2024, %
Вартість ОЗ на початок періоду, тис. грн	312074	304259	328891	97,50	108,10
Вартість ОЗ на кінець періоду, тис. грн	304259	328891	356742	108,10	108,47
Введено за рік, тис. грн	16204	19233	30476	118,69	158,46
Вибуло за рік, тис. грн	1807	1311	2625	72,55	200,23
Сума зносу, тис. грн	132299	154627	165214	116,88	106,85
Коефіцієнт зносу	0,42	0,47	0,46	111,90	97,87
Коефіцієнт придатності	0,58	0,53	0,54	91,38	101,89
Коефіцієнт оновлення	0,05	0,06	0,09	120,00	150,00
Коефіцієнт вибуття	0,01	0,004	0,008	40,00	200,00
Коефіцієнт приросту	-0,025	0,081	0,085	—	104,94

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

У 2025 р. підприємство продовжило оновлення матеріально-технічної бази, про що свідчить зростання коефіцієнта оновлення основних засобів до 0,09. Незважаючи на збільшення суми накопиченого зносу, коефіцієнт зносу у 2025 р. дещо знизився порівняно з 2024 р., що пов'язано із введенням нових основних засобів та модернізацією виробничого обладнання. Відповідно коефіцієнт придатності зріс до 0,54, що свідчить про часткове покращення технічного стану основних засобів підприємства.

Проаналізуємо ефективність використання основних засобів підприємства (табл. 2.6).

Аналіз показників ефективності використання основних засобів свідчить про загальне підвищення результативності використання виробничого потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023-2025 рр. Зростання середньорічної вартості основних засобів на 3,7 % на фоні зростання чистого доходу на 45,9 % позитивно вплинуло на показники фондоддачі.

Таблиця 2.6. Аналіз показників ефективності використання основних засобів

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп зростання 2025 р. до 2023р., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	185863	173112	192817	103,7
Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис.грн.	87481	83084	92876	106,2
Питома вага активної частини основних фондів,%	47,1	48,0	48,2	1,1 п.п.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	399	443	518	129,8
Валовий прибуток, тис. грн.	147307	242646	243800	165,4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	849716	1146513	1239419	145,9
Фондовіддача, грн.	4,57	6,62	6,43	140,7
Машиновіддача, грн.	9,71	13,80	13,34	137,4
Фондомісткість, грн.	0,22	0,15	0,16	72,7
Фондоозброєність, грн.	465,82	390,77	372,23	79,9
Технічна озброєність, грн.	219,25	187,55	179,30	81,8
Рентабельність основних засобів,%	79,26	140,17	136,10	56,8 п.п.

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

У 2024 р. підприємство досягло найвищого рівня фондовіддачі – 6,62 грн доходу на 1 грн основних засобів. У 2025 р. показник дещо знизився до 6,43 грн, що пов'язано зі збільшенням вартості основних засобів та активізацією інвестиційної діяльності. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо машиновіддачі.

Показник фондомісткості упродовж досліджуваного періоду зменшився з 0,22 грн у 2023 р. до 0,16 грн у 2025 р., що свідчить про більш ефективне використання основних засобів у процесі формування доходу.

Фондоозброєність та технічна озброєність праці поступово знижувалися через більш швидке зростання чисельності персоналу порівняно з темпами оновлення виробничого обладнання.

Рентабельність основних засобів у 2025 р. становила 136,1 %, що суттєво перевищує рівень 2023 р. та свідчить про високий рівень

ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства.

Важливою умовою стійкості бізнес-моделі є ефективне управління оборотними активами, які забезпечують безперервність виробничого процесу та виконання замовлень клієнтів. У зв'язку з цим доцільно оцінити ефективність використання оборотних ресурсів підприємства. За результатами аналізу показників ефективності використання оборотних активів (табл. 2.7) можна відзначити загальне підвищення ефективності їх використання у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023-2025 рр.

Таблиця 2.7. Динаміка показників ефективності використання оборотних активів за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р. (+, -)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	849716	1146513	1239419	389703
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	358007,5	451807,5	512446,0	154438,5
Валовий прибуток, тис. грн.	147307	242646	243800	96493
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,4	2,5	2,4	—
Рентабельність/ збитковість оборотних активів, %	41,1	53,7	47,6	6,5
Період обороту оборотних активів, днів	154,0	144,0	150,0	-4,0

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Середньорічна вартість оборотних активів зросла з 358007,5 тис. грн у 2023 р. до 512446,0 тис. грн у 2025 р. (збільшення на 154438,5 тис. грн), що пов'язано зі збільшенням масштабів виробничої діяльності, необхідністю формування більших запасів сировини та матеріалів, а також зростанням обсягів незавершеного виробництва і готової продукції.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів упродовж досліджуваного періоду залишався відносно стабільним і коливався в межах 2,4–2,5 обороти на рік, що свідчить про збереження достатнього рівня ефективності

використання оборотних коштів навіть в умовах розширення діяльності підприємства.

Показник рентабельності оборотних активів у 2025 р. становив 47,6 %, що на 6,5 відсоткових пунктів перевищує рівень 2023 р. Така динаміка свідчить про підвищення результативності використання оборотних ресурсів підприємства.

Період обороту оборотних активів у 2025 р. становив 150 днів, що є кращим показником порівняно з 2023 р. Незначні коливання впродовж досліджуваного періоду свідчать про відносно стабільну швидкість кругообігу оборотних коштів підприємства.

Проведений аналіз фінансово-економічних результатів, ресурсного потенціалу та виробничих можливостей підприємства дозволяє перейти до безпосереднього дослідження характеристик бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Показники рівня розвитку бізнес-моделювання ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Характеристика
Частка основного продукту (ЗБВ + бетон) у виручці, %	92	91	90	Висока концентрація – ризик моноsegmentності бізнес-моделі
Частка додаткових послуг у виручці (оренда, транспорт, лаб.), %	8	9	10	Поступова диверсифікація потоків доходів – позитивна тенденція
Кількість активних клієнтських сегментів (B2B)	4	4	5	Розширення сегментної бази – ознака розвитку БМ
Рівень цифровізації каналів збуту (0 – повна відсутність; 1 – частковий цифровий канал; 2 – повноцінний B2B-портал)	0	1	1	Низький рівень – критичний дефіцит цифрового каналу (тільки сайт-візитка)
Кількість виграних тендерів (ProZorro) на рік	н/д	≥ 5	≥ 8	Зростання участі у B2G – розвиток елемента «канали збуту» БМ
Наявність CRM-системи (0 – відсутня; 1 – базова; 2 – повноцінна)	0	0	0	Відсутність CRM – суттєвий розрив у елементі «відносини з клієнтами» БМ

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Таким чином, результати аналізу свідчать, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризується стабільними позиціями на ринку будівельних матеріалів, значним виробничим потенціалом, позитивною динамікою доходів та достатнім рівнем ефективності використання ресурсів. Водночас дослідження окремих елементів бізнес-моделі виявило певні обмеження, пов'язані з недостатнім розвитком цифрових каналів збуту, відсутністю CRM-системи та високою залежністю від традиційних джерел доходу. За умов трансформації споживчої поведінки зазначені фактори можуть стримувати подальший розвиток підприємства, що зумовлює необхідність більш детального аналізу бізнес-моделі та пошуку напрямів її адаптації до сучасних ринкових умов.

2.2. Бізнес-модель підприємства та характеристика її елементів

Ефективність діяльності виробників будівельної продукції визначається не лише виробничими можливостями, а й здатністю підприємства формувати та адаптувати власну бізнес-модель відповідно до змін зовнішнього середовища.

Аналіз бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» почнемо з її відображення у вигляді структурованої системи, що ілюструє логіку створення вартості, особливості організації виробничого процесу, взаємодію з контрагентами та механізми формування доходів і витрат. З урахуванням специфіки підприємства на першому етапі застосуємо підхід, заснований на ланцюзі створення вартості з доповненням елементами клієнтоорієнтованого та фінансово-економічного аналізу (табл. 2.9).

Аналіз елементів бізнес-моделі свідчить про достатньо високий рівень її узгодженості, зокрема між виробничими можливостями підприємства та структурою попиту на ринку. Значна матеріаломісткість виробництва та залежність від зовнішніх факторів (цін на ресурси, логістичних умов, стану

будівельного ринку) визначають необхідність постійного вдосконалення окремих елементів моделі.

Таблиця 2.9. Бізнес-модель ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (на основі ланцюга створення вартості)

Елемент бізнес-моделі	Зміст	Характеристика для підприємства
Вхідні ресурси	Сировина, матеріали, трудові ресурси, основні засоби	Цемент, щебінь, пісок, арматура; виробничий персонал; виробничі потужності та обладнання
Постачальники	Забезпечення ресурсами	Постачальники будівельних матеріалів, транспортні компанії
Виробництво	Основний процес створення продукції	Серійне виробництво ЗБВ у трьох цехах (залізобетон, розчини, деревообробка)
Технологія	Спосіб організації виробництва	Потоково-циклічний процес, використання екструдерної технології
Продукція	Результат виробничої діяльності	Плити перекриття, бетон, палі, блоки, бруківка, столярні вироби
Ціннісна пропозиція	Основна цінність для клієнта	Надійні будівельні матеріали, відповідність стандартам якості, стабільність постачання
Клієнти	Цільові сегменти	Будівельні компанії, девелопери, інфраструктурні та промислові підприємства
Канали збуту	Способи реалізації продукції	Прямі контракти, тендери, співпраця з торговельними мережами
Логістика	Доставка продукції	Залізничний та автомобільний транспорт, власна транспортна інфраструктура
Взаємодія з клієнтами	Характер відносин	Довгострокові контракти, проєктна співпраця (B2B)
Джерела доходів	Формування виручки	Реалізація продукції, додаткові послуги (оренда, транспорт, лабораторія)
Структура витрат	Основні витрати	Висока частка матеріальних витрат (понад 70%), оплата праці, енергія
Фінансовий результат	Ефективність моделі	Зростання доходу та прибутку у 2023-2025 рр.
Ключові партнери	Учасники взаємодії	Постачальники сировини, будівельні компанії, інфраструктурні підрядники
Фактори ризику	Обмеження діяльності	Залежність від цін на сировину, логістичні проблеми, воєнний стан

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

Модель, побудована на основі ланцюга створення вартості, не дозволяє повною мірою відобразити взаємозв'язки між окремими складовими системи створення цінності підприємства. Тому, для подальшого аналізу бізнес-моделі підприємства застосуємо концепцію Business Model Canvas, яка

дозволить систематизувати ключові елементи створення цінності та визначити взаємозв'язки між ресурсним забезпеченням, виробничими процесами, клієнтськими сегментами та фінансовими результатами діяльності (Додаток В).

Проаналізуємо окремі елементи бізнес-моделі.

Однією зі складових бізнес-моделі підприємства є структура витрат, оскільки саме вона визначає рівень собівартості продукції, потребу у ресурсному забезпеченні та чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характерною є висока матеріаломісткість виробництва, що обумовлено специфікою виготовлення залізобетонних конструкцій та товарного бетону. Структуру витрат підприємства у 2025 р. наведено на рис. 2.1.

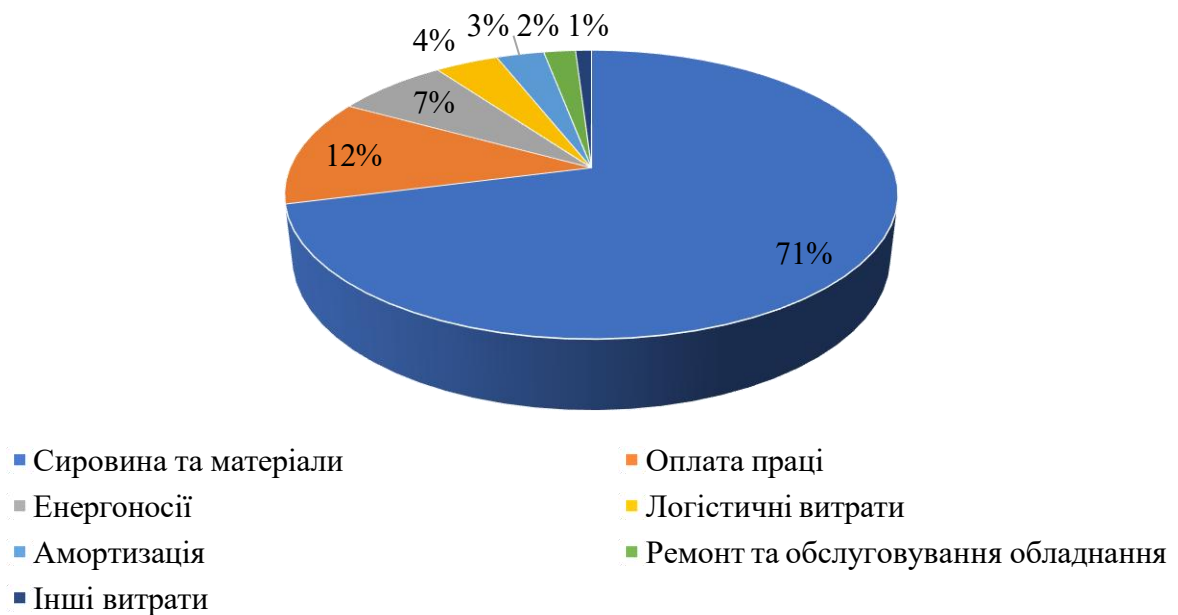


Рисунок 2.1 – Структура витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2025 р.

Джерело: побудовано автором

Наведені дані свідчать, що домінуюче місце у структурі витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займають витрати на сировину та матеріали, частка яких становить понад 70 %. Загалом структура витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відповідає особливостям функціонування підприємств будівельної галузі та підтверджує високий рівень залежності

фінансових результатів діяльності від коливань цін на сировину та енергоресурси.

Специфіка галузі зумовлює залежність характеру попиту від масштабів будівельних проєктів, сезонності, інвестиційної активності та особливостей організації будівельного процесу. Основні характеристики клієнтських сегментів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 2.10 та проілюстровано за допомогою рис. 2.2.

Таблиця 2.10. Аналіз клієнтських сегментів та особливостей взаємодії із замовниками ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сегмент клієнтів	Основна продукція	Особливості співпраці	Вимоги до постачання	Значення для підприємства
Будівельні компанії	Плити перекриття, бетон, блоки	Довгострокові контракти	Висока точність графіків поставок	Формують основну частку реалізації
Девелоперські компанії	ЗБВ, товарний бетон	Проєктна співпраця	Стабільність якості та обсягів	Забезпечують великі замовлення
Інфраструктурні підрядники	Палі, дорожні елементи	Тендерні закупівлі	Відповідність технічним специфікаціям	Участь у масштабних проєктах
Торговельні мережі	Стандартизована продукція	Регулярні поставки	Цінова конкурентоспроможність	Розширення каналів збуту
Промислові підприємства	Спеціалізовані ЗБВ	Індивідуальні замовлення	Гнучкість виробництва	Диверсифікація клієнтської бази

Джерело: сформовано автором



Рисунок 2.2 – Структура споживчих сегментів підприємства

Джерело: побудовано автором

Проведений аналіз клієнтських сегментів свідчить, що бізнес-модель ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризується високим рівнем орієнтації на корпоративних замовників та проєктний характер співпраці. Основну частку реалізації продукції формують будівельні та девелоперські компанії, для яких визначальними факторами є стабільність постачання, дотримання графіків виконання робіт та відповідність продукції технічним вимогам.

Наявність у клієнтській базі інфраструктурних підрядників, торговельних мереж та промислових підприємств сприяє диверсифікації напрямів реалізації продукції та знижує ризик критичної залежності від окремих сегментів ринку. Особливістю взаємодії із замовниками є переважання довгострокових контрактів, тендерних механізмів та індивідуалізованого підходу до забезпечення потреб клієнтів.

Клієнтська база ТДВ «Хмельницькзалізобетон» загалом відповідає виробничій спеціалізації підприємства та забезпечує відносну стабільність збутової діяльності. Висока залежність від динаміки будівельного ринку та інвестиційної активності визначає необхідність подальшої диверсифікації каналів збуту й розширення клієнтських сегментів підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11. Оцінювання ціннісної пропозиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Параметр ціннісної пропозиції	Характеристика
Якість продукції	Сертифікат ISO 9001 :2015 з 2007 р., власна акредитована лабораторія
Технологічний рівень	Екструдерна технологія ELEMATIC (Фінляндія) з 2008 р.
Асортимент	Більше 10 товарних груп, 3 виробничі підрозділи
Надійність постачання	Власна залізнична гілка та автопарк
Ринкова присутність	Хмельницька, Тернопільська, Вінницька, Рівненська обл.
Репутація	Участь у тендерах ProZorro, B2B-контракти з національними компаніями (Епіцентр, КЕРНЕЛ)

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз ціннісної пропозиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про наявність у підприємства сформованих конкурентних переваг

(Додаток Г), які забезпечують його стійкі позиції на регіональному ринку будівельних матеріалів. Одним із ключових елементів ціннісної пропозиції є забезпечення стабільної якості продукції, що підтверджується функціонуванням сертифікованої системи управління якістю ISO 9001:2015 та наявністю власної акредитованої лабораторії контролю якості.

Серійне виробництво залізобетонних конструкцій із високими технічними характеристиками та стабільними параметрами якості, наявність декількох виробничих підрозділів та широкого асортименту продукції сприяє диверсифікації діяльності підприємства та забезпечує можливість комплексного задоволення потреб різних категорій замовників. Суттєве значення для формування цінності для клієнтів має логістична складова бізнес-моделі підприємства, що дозволяє забезпечувати стабільність постачання продукції, дотримання графіків виконання замовлень та частково знижувати залежність від зовнішніх логістичних операторів [58]. Участь у тендерних закупівлях та співпраця з великими корпоративними замовниками підтверджують достатній рівень конкурентоспроможності продукції та ефективність сформованої бізнес-моделі підприємства.

Для оцінки ефективності бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» застосуємо метод експертного оцінювання, який дозволяє врахувати професійне бачення фахівців щодо рівня розвитку окремих елементів моделі та виявити її сильні й проблемні сторони. Використання експертного підходу є особливо актуальним у процесі аналізу бізнес-моделей виробничих підприємств, оскільки значна частина їх характеристик має якісний або комбінований характер і не може бути повністю оцінена виключно за допомогою фінансово-економічних показників.

Алгоритм визначення експертних оцінок реалізовувався у кілька послідовних етапів.

Етап 1. Формування експертної групи. До складу експертної групи ($n = 5$) увійшли: Е1 – начальник виробничої дільниці ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; Е2 – менеджер з продажу підприємства; Е3 –

фахівець відділу постачання; Е4 – працівник будівельної компанії-партнера; Е5 – представник корпоративного клієнта підприємства (ТОВ «Епіцентр К»). Такий склад забезпечує охоплення виробничого, збутового, фінансового та ринкового вимірів бізнес-моделі.

Етап 2. Розробка оціночної шкали та переліку критеріїв. Для оцінювання застосовано п'ятибальну шкалу: 1 – незадовільний рівень розвитку елемента; 2 – нижче середнього; 3 – задовільний; 4 – добрий; 5 – відмінний. Оцінювались сім ключових елементів бізнес-моделі за концепцією Business Model Canvas: ціннісна пропозиція, клієнтська база, канали збуту, структура витрат, джерела доходів, ключові ресурси, ключові партнери.

Етап 3. Незалежне анкетування. Кожен експерт заповнював анкету індивідуально та незалежно від інших, що виключає взаємний вплив суджень. Анкета містила визначення кожного елемента бізнес-моделі та орієнтовні критерії оцінювання для стандартизації підходу.

Етап 4. Обробка результатів та розрахунок узагальнених показників. Для кожного елемента бізнес-моделі обчислювались:

1) середня арифметична оцінка:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} \quad (2.1)$$

2) дисперсія:

$$D = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n} \quad (2.2)$$

3) коефіцієнт варіації:

$$V = \frac{\sqrt{D}}{\bar{x}} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

Значення $V < 20\%$ вважалось критерієм прийнятної узгодженості думок (високий рівень), $20\text{--}30\%$ – середній рівень узгодженості, понад 30% – потребує повторного обговорення.

Етап 5. Інтерпретація та ухвалення результатів. Підсумкові оцінки визнавались репрезентативними за умови $V < 25\%$. За результатами

проведених розрахунків за п'ятьма елементами бізнес-моделі оцінки експертів характеризуються високим рівнем узгодженості, за двома (канали збуту та структура витрат) – середнім, що є прийнятним.

На основі проведених досліджень сформовано таблицю 2.12.

Таблиця 2.12. Матриця експертних оцінок елементів бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Елемент бізнес-моделі	E1	E2	E3	E4	E5	Середня оцінка	Дисперсія	Коефіцієнт варіації, %	Рівень узгодженості
Ціннісна пропозиція	4	5	4	4	5	4,40	0,30	12,4	Високий
Клієнтська база	4	4	3	4	5	4,00	0,50	17,7	Високий
Канали збуту	3	3	3	2	4	3,00	0,50	23,6	Середній
Структура витрат	2	2	2	2	3	2,20	0,20	20,4	Середній
Джерела доходів	3	4	4	3	3	3,40	0,30	16,2	Високий
Ключові ресурси	5	4	4	4	4	4,20	0,20	10,6	Високий
Ключові партнери	3	4	3	3	3	3,20	0,20	14,0	Високий
Загальна оцінка	24	26	23	22	27	24,40	—	—	—

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз свідчить, що найвищі оцінки отримали такі елементи бізнес-моделі, як ціннісна пропозиція (4,4 бали), ключові ресурси (4,2 бали) та клієнтська база (4,0 бали), що свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності продукції підприємства, наявність сформованої виробничої бази та стабільних взаємовідносин із замовниками.

Позитивно оцінено також систему взаємодії з ключовими партнерами та структуру формування доходів підприємства.

Середня оцінка бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» склала 24,4 бали з 35, що свідчить про загалом високий рівень ефективності

функціонування підприємства та достатню узгодженість основних елементів його бізнес-моделі. Результати експертного оцінювання підтверджують необхідність подальшого вдосконалення збутової політики, оптимізації структури витрат та підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

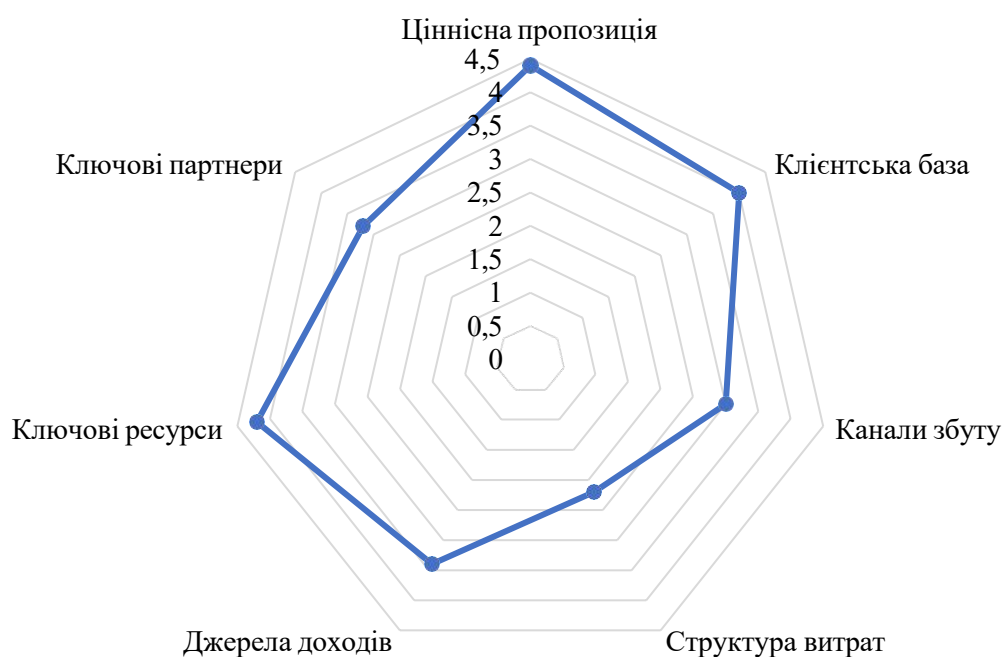


Рисунок 2.3 – Профіль бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за результатами експертного оцінювання

Джерело: побудовано автором

Розглянемо заходи, що були впровадженні на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» починаючи з 2022 р. з метою адаптації бізнес-моделі підприємства до змін зовнішнього середовища під час війни (табл. 2.13).

Воєнний стан суттєво вплинув на діяльність підприємства. Зростання вартості сировини, енергоносіїв і транспортних послуг, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит трудових ресурсів та нестабільність будівельного ринку посилили потребу у підвищенні гнучкості бізнес-моделі та ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.13. Зміни бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах воєнного стану

Фактор змін ринкового середовища	Прояв впливу на діяльність підприємства	Зміни у поведінці клієнтів	Реакція підприємства	Елемент Business Model Canvas, що адаптується
Зростання цін на сировину та енергоносії	Підвищення собівартості продукції	Орієнтація замовників на оптимізацію витрат	Контроль витрат, диверсифікація продукції	Структура витрат
Порушення логістичних ланцюгів	Зростання транспортних витрат та ризиків постачання	Підвищення вимог до стабільності поставок	Використання власної логістичної інфраструктури	Ключові ресурси, канали збуту
Посилення конкуренції на ринку ЗБВ	Зростання конкуренції за корпоративних клієнтів	Орієнтація клієнтів на якість та сервіс	Підтримання сертифікації ISO 9001:2015, технічний супровід	Ціннісна пропозиція
Трансформація структури будівельного ринку	Зростання попиту на інфраструктурні проєкти	Зміщення попиту у B2B-сегмент	Участь у тендерних закупівлях ProZorro	Клієнтські сегменти, канали збуту
Зміна вимог клієнтів до співпраці	Потреба у гнучких умовах постачання	Очікування індивідуального підходу та відтермінування платежів	Розвиток довгострокових контрактів	Взаємовідносини з клієнтами
Нестабільність економічного середовища	Підвищення ризиків планування діяльності	Обережність замовників при реалізації нових проєктів	Диверсифікація	Потоки доходів

Джерело: сформовано автором

У відповідь на ці виклики підприємство активізувало використання власної логістичної інфраструктури, підтримує диверсифікований асортимент продукції та забезпечує стабільність виробничих процесів.

Результати аналізу підтверджують, що окремі елементи бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» потребують подальшого вдосконалення, зокрема у сфері оптимізації структури витрат, каналів збуту, підвищення адаптивності до змін ринкової кон'юнктури та посилення клієнтоорієнтованості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів адаптації бізнес-моделі підприємства до змін споживчої поведінки

Умови функціонування підприємств будівельної галузі характеризуються високим рівнем динамічності ринкового середовища, зміною структури попиту та трансформацією поведінки споживачів. У післявоєнний період для виробників будівельних матеріалів особливого значення набуватиме здатність своєчасно адаптувати бізнес-модель до нових потреб ринку, забезпечувати гнучкість каналів збуту, формувати комплексні ціннісні пропозиції та підтримувати довгострокові взаємовідносини із замовниками.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідність адаптації бізнес-моделі обумовлена як змінами у зовнішньому середовищі, так і особливостями трансформації попиту на ринку будівельних матеріалів. У процесі післявоєнного відновлення економіки очікується активізація інфраструктурного будівництва, відновлення житлового фонду, реалізація державних та міжнародних програм реконструкції об'єктів критичної інфраструктури [7; 10; 41]. За таких умов будуть змінюватися вимоги замовників до швидкості постачання, комплексності обслуговування, технічного супроводу та стабільності виконання контрактів.

Аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та ринкового середовища дозволив виокремити низку проблем та передумов, що формують необхідність адаптації бізнес-моделі підприємства (Додаток Д).

Виявлені проблеми мають системний характер і не можуть бути розв'язані шляхом точкових заходів – вони потребують комплексної

трансформації ключових елементів бізнес-моделі. Передумови ж до змін (зростання відбудовчого попиту, розвиток цифрових технологій, посилення конкуренції та вимог до сервісу) створюють реальне “вікно можливостей” для такої трансформації вже у найближчий плановий горизонт.

Післявоєнне відновлення економіки України створює для підприємств будівельної галузі як нові можливості, так і додаткові виклики, пов’язані зі зміною ринкової кон’юнктури, посиленням конкуренції, модернізацією виробничих процесів та необхідністю адаптації до сучасних вимог споживачів. З метою визначення стратегічних напрямів розвитку та оцінювання потенціалу адаптації бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у післявоєнний період доцільно провести SWOT-аналіз, результати якого узагальнено в табл. 3.1.

Зведена SWOT-матриця свідчить, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має достатній потенціал для адаптації бізнес-моделі до змін споживчої поведінки та трансформації ринку будівельних матеріалів.

Ключовими конкурентними перевагами підприємства виступають наявність значних виробничих потужностей, диверсифікований асортимент продукції, власна логістична інфраструктура та досвід роботи із корпоративними замовниками.

Зміни у структурі попиту, що вже спостерігаються, розвиток цифрових каналів взаємодії та посилення ролі державних програм вже формують необхідність подальшої трансформації окремих елементів бізнес-моделі підприємства.

Реалізація SO- та WO-стратегій повинна бути спрямована на цифровізацію збуту, розвиток B2G-сегменту, посилення клієнтоорієнтованості та формування комплексної ціннісної пропозиції для замовників. Одночасно реалізація ST- та WT-стратегій сприятиме зниженню впливу зовнішніх ризиків, підвищенню стійкості підприємства та зміцненню його конкурентних позицій у післявоєнний період.

Таблиця 3.1. Зведена SWOT-матриця адаптації бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у післявоєнний період

Внутрішнє середовище	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
Наявність значних виробничих потужностей;	Розширення участі у програмах післявоєнної відбудови;	Диверсифікація клієнтської бази для зниження залежності від окремих сегментів ринку;
Широкий асортимент залізобетонної продукції;	Розвиток B2G-сегменту, участь у тендерах;	Використання власної логістичної інфраструктури для мінімізації ризиків постачання;
Власна логістична інфраструктура;	Географічне розширення ринку збуту;	Підтримання конкурентоспроможності через якість та сервіс;
Сертифікована система управління якістю ISO 9001:2015;	Формування комплексних сервісних пакетів для великих замовників;	Оптимізація структури витрат в умовах зростання цін на ресурси;
Наявність акредитованої лабораторії;	Розвиток цифрових каналів збуту та B2B-комунікацій;	Розширення довгострокових контрактів із ключовими клієнтами;
Досвід роботи з корпоративними замовниками;	Співпраця з міжнародними організаціями та донорами;	Посилення клієнтоорієнтованості для утримання замовників в умовах конкуренції.
Значна впізнаваність підприємства на регіональному ринку.		
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
Висока матеріаломісткість виробництва;	Цифровізація збутової діяльності та впровадження CRM-системи;	Скорочення витрат і підвищення ефективності використання ресурсів;
Обмежений рівень цифровізації каналів збуту;	Розвиток онлайн-взаємодії із замовниками;	Зниження залежності від коливань регіонального попиту;
Відсутність повноцінної CRM-системи;	Розширення каналів реалізації через маркетплейси та дилерські мережі;	Формування резервних логістичних схем;
Висока залежність від регіонального ринку;	Диверсифікація потоків доходів через розвиток B2G-напрямку;	Підвищення адаптивності бізнес-моделі до змін ринкової кон'юнктури;
Значна залежність від вартості сировини та енергоносіїв;	Впровадження сервісних пакетів та технічного супроводу;	Поетапна цифровізація та автоматизація бізнес-процесів;
Недостатній рівень сервісної персоналізації.	Залучення нових сегментів замовників у процесі відбудови країни.	Формування системи управління ризиками та кризового реагування.

Джерело: сформовано автором.

З урахуванням результатів дослідження, специфіки діяльності ТДВ

«Хмельницькзалізобетон» та прогнозованих тенденцій розвитку будівельного ринку визначимо ключові стратегічні напрями адаптації бізнес-моделі підприємства (рис. 3.1, Додаток Є).

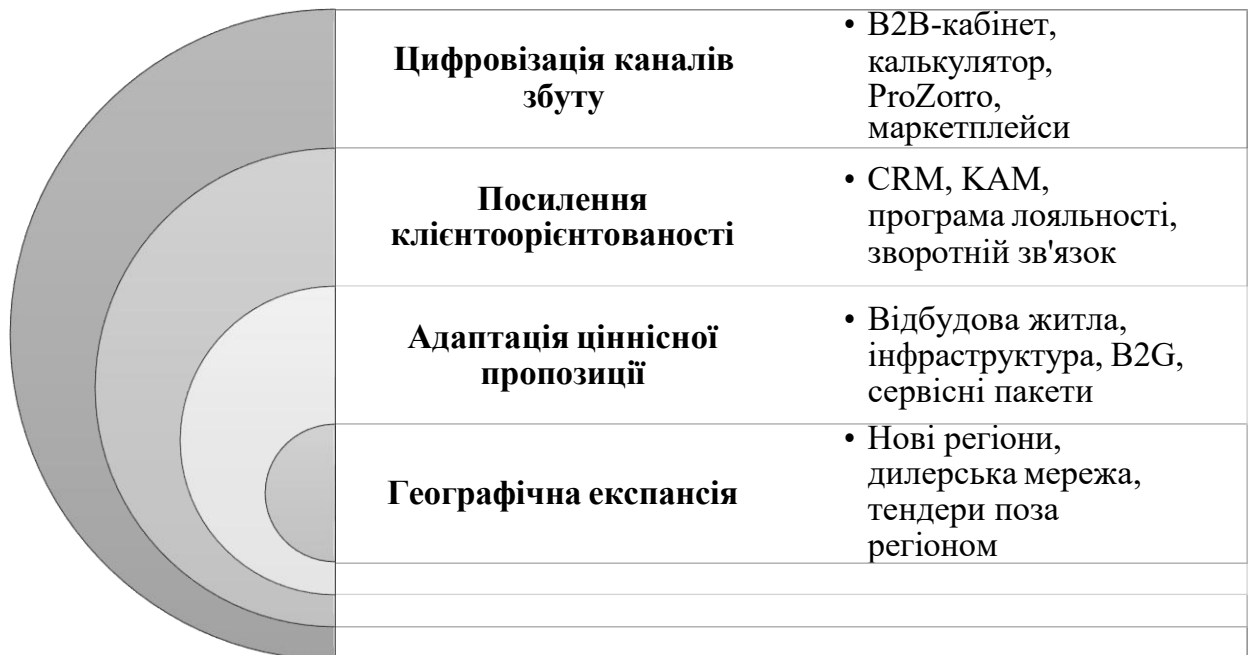


Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями адаптації бізнес-моделі підприємства

Джерело: сформовано автором

Одним із ключових напрямів адаптації бізнес-моделі підприємства є цифровізація каналів збуту. У сучасних умовах цифрові інструменти стають важливою складовою взаємодії з корпоративними замовниками, оскільки дозволяють скоротити цикл оформлення замовлень, підвищити прозорість співпраці та забезпечити оперативність обміну інформацією [34; 45; 57]. Для підприємств будівельної галузі особливого значення набуває інтеграція онлайн-інструментів у систему B2B-продажів, що сприяє підвищенню ефективності комунікації із замовниками та оптимізації процесу реалізації продукції.

У контексті адаптації бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вважаємо за доцільне впровадження комплексу заходів, спрямованих на розвиток цифрових каналів збуту:

- B2B-кабінету на сайті;

- впровадження онлайн-калькулятора;
- розширення участі у ProZorro;
- географічна експансія.

У контексті адаптації бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до змін споживчої поведінки у післявоєнний період доцільним вважаємо впровадження комплексу заходів, спрямованих на цифровізацію каналів збуту та розширення можливостей дистанційної взаємодії із замовниками. У сучасних умовах корпоративні споживачі дедалі більше орієнтуються на оперативність комунікації, швидкість обробки замовлень та доступність онлайн-сервісів, що обумовлює необхідність розвитку цифрової інфраструктури підприємства.

Одним із ключових напрямів трансформації збутової діяльності має стати створення B2B-кабінету на корпоративному сайті підприємства. Такий інструмент дозволить забезпечити можливість онлайн-оформлення замовлень, відстеження статусу їх виконання та оперативного обміну інформацією між підприємством і клієнтами. Реалізація зазначеного заходу сприятиме скороченню циклу обробки замовлень та підвищенню зручності взаємодії із замовниками.

Впровадження онлайн-калькулятора продукції забезпечить автоматизований розрахунок вартості та обсягів замовлення залежно від типу продукції та параметрів поставки. Використання такого інструменту дозволить підвищити ефективність комунікації із потенційними клієнтами та стимулюватиме зростання кількості онлайн-звернень.

Активізація державних програм відбудови та реалізація масштабних інфраструктурних проєктів формуватимуть додатковий попит на продукцію підприємства у B2G-сегменті. У зв'язку з цим доцільним є посилення участі підприємства у тендерних процедурах за межами поточних регіонів присутності, що сприятиме розширенню ринку збуту та диверсифікації джерел доходів.

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств дедалі більше визначається не лише характеристиками продукції, а й рівнем сервісного обслуговування, швидкістю реагування на потреби клієнтів та здатністю формувати індивідуалізовані умови співпраці. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільним є формування системи диференційованої взаємодії з окремими сегментами замовників з урахуванням специфіки їх потреб та особливостей реалізації будівельних проєктів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Заходи з посилення клієнтоорієнтованості за сегментами

Клієнтський сегмент	Ключова зміна у поведінці	Пропонований захід	Інструмент	Очікуваний результат
Будівельні компанії	Підвищення вимог до стабільності поставок	Закріплення персонального менеджера	CRM-система	Зниження відтоку клієнтів
Девелопери	Потреба у комплексному супроводі	Формування сервісного пакету	Проектна співпраця	Зростання середнього чеку
Інфраструктурні підрядники	Високі технічні вимоги	Технічне консультування	Інженерний супровід	Підвищення конкурентоспроможності
Промислові підприємства	Індивідуалізація замовлень	Гнучке виробництво	Індивідуальні специфікації	Розширення клієнтської бази
Торговельні мережі	Цінова чутливість	Оптимізація умов постачання	Рамкові договори	Стабілізація обсягів реалізації

Джерело: сформовано автором

Суттєве зростання попиту на продукцію, пов'язану із відбудовою житлового фонду, інфраструктурних об'єктів та промислових споруд формуватиме для підприємства можливості розширення присутності у сегменті державних і міжнародних проєктів відновлення.

Аналіз тенденцій післявоєнного відновлення економіки України дозволяє виокремити чотири ключових вектори зміни попиту: масштабна житлова відбудова, відновлення зруйнованої інфраструктури, зростання ролі державних замовників у сегменті B2G та посилення вимог міжнародних донорів до екологічності будівельних матеріалів. Кожен із цих векторів

формує конкретні вимоги до асортименту, обсягів виробництва та стандартів якості продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон». З урахуванням прогнозованої структури попиту вважаємо за доцільне реалізувати такі напрями адаптації ціннісної пропозиції підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Адаптація ціннісної пропозиції до попиту повоєнного відновлення

Напрямок адаптації	Зміст пропозиції	Цільовий замовник	Потенціал попиту
Відбудова житлового фонду	Нарощування виробництва базових ЗБВ	Будівельні компанії	Високий
Відновлення інфраструктури	Розширення виробництва спеціалізованої продукції	Інфраструктурні підрядники	Високий
Комплексна пропозиція	Продукція + логістика + технічний супровід	Великі підрядники	Середній
Розвиток B2G-сегменту	Участь у програмах відбудови	Державні замовники	Середній

Джерело: сформовано автором

Запропоновані напрями адаптації бізнес-моделі відрізняються за рівнем витрат, складністю реалізації та очікуваним впливом на результати діяльності підприємства. Тому важливого значення набуває визначення пріоритетності їх впровадження (рис. 3.2).

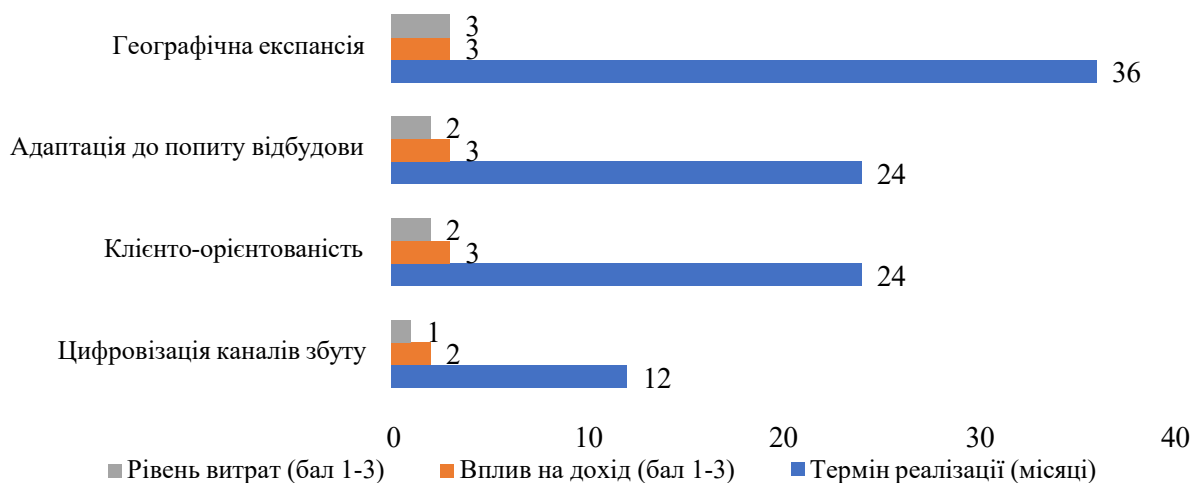


Рисунок 3.2 – Порівняльна оцінка стратегічних напрямів адаптації бізнес-моделі

Джерело: сформовано автором

Отже, стратегічна адаптація бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повинна здійснюватися у напрямі цифровізації збутової діяльності, підвищення рівня клієнтоорієнтованості, розширення участі у проєктах повоєнного відновлення та диверсифікації ринків збуту. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню гнучкості бізнес-моделі підприємства, зміцненню конкурентних позицій на ринку будівельних матеріалів та забезпеченню стійкості діяльності підприємства в умовах післявоєнної трансформації економіки України.

З метою визначення пріоритетів стратегічних напрямів та обґрунтування доцільності їх реалізації проведемо розрахунок потенційного економічного ефекту від кожного напрямку адаптації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Очікуваний економічний ефект від реалізації стратегічних напрямів адаптації бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Напрямок адаптації	Очікуваний приріст виручки, %	Додаткова виручка, тис. грн	Джерело ефекту
Цифровізація каналів збуту (B2B-кабінет, калькулятор)	3–5	37183–61971	Скорочення циклу замовлення; залучення нових онлайн-клієнтів
Посилення клієнтоорієнтованості (CRM + КАМ)	4–6	49577–74365	Утримання клієнтів; зростання середнього контракту за рахунок сервісних пакетів
Адаптація ціннісної пропозиції (відбудова + B2G)	8–12	99154–148730	Залучення нових B2G-замовників; зростання обсягів у відбудовчому сегменті
Географічна експансія (дилерська мережа)	5–8	61971–99154	Розширення ринку збуту на нові регіони через дилерів
РАЗОМ (кумулятивний ефект)	20–31	247885–384220	

Джерело: сформовано автором

Таким чином, комплексна реалізація чотирьох стратегічних напрямів адаптації бізнес-моделі дозволяє прогнозувати зростання чистого доходу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 20–31 % відносно рівня 2025 р., що у вартісному вираженні складає 247 885–384 220 тис. грн додаткової виручки. Відповідно очікуваний приріст чистого прибутку може скласти 14 527–22 517

тис. грн, що перевищить рівень рентабельності продажу 2023 року. Пріоритетним з огляду на співвідношення витрат і ефекту є напрям адаптації ціннісної пропозиції до потреб повоєнного відновлення, а найшвидший результат забезпечить цифровізація каналів збуту.

3.2. Розроблення заходів щодо трансформації ключових елементів бізнес-моделі підприємства

Одним із пріоритетних напрямів адаптації бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є вдосконалення системи збуту продукції відповідно до сучасних тенденцій розвитку ринку будівельних матеріалів та змін у поведінці корпоративних замовників. У сучасних умовах ефективність каналів збуту визначається не лише можливістю реалізації продукції, а й швидкістю комунікації із клієнтами, рівнем цифровізації процесів, гнучкістю умов співпраці та здатністю підприємства забезпечувати стабільність виконання замовлень.

Для підприємств будівельної галузі особливого значення набуває розвиток цифрових каналів взаємодії із замовниками, оскільки значна частина B2B-клієнтів орієнтується на оперативність отримання інформації, можливість дистанційного формування замовлень та прозорість процесу постачання. Поряд із цим у післявоєнний період очікується активізація державних та інфраструктурних проєктів, що потребуватиме посилення присутності підприємства у тендерному сегменті та розширення географії збуту. З метою підвищення ефективності системи реалізації продукції вважаємо за доцільне впровадити комплекс заходів щодо трансформації каналів збуту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 3.5).

Впровадження B2B-кабінету на корпоративному сайті підприємства дозволить автоматизувати значну частину процесів взаємодії із клієнтами, зокрема оформлення замовлень, контроль етапів їх виконання та обмін документацією. Такий підхід сприятиме скороченню часу обробки

замовлень, підвищенню прозорості комунікацій та зменшенню навантаження на працівників відділу збуту.

Таблиця 3.5. Заходи з трансформації каналів збуту ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Захід	Зміст заходу	Відповідальний	Необхідні ресурси	Очікуваний ефект
Розробка B2B-кабінету на сайті	Онлайн-замовлення, відстеження статусу замовлення, особистий кабінет клієнта	Відділ ІТ, відділ збуту	CMS-платформа, веб-розробник	Скорочення циклу оформлення замовлення
Впровадження онлайн-калькулятора продукції	Автоматизований розрахунок вартості та обсягів продукції	Відділ ІТ, відділ збуту	Модуль сайту, база цін	Зростання кількості онлайн-звернень
Розширення участі у ProZorro	Участь у тендерах у нових регіонах	Відділ збуту, юридичний відділ	Тендерний супровід	Розширення ринку збуту
Розвиток дилерської мережі	Залучення регіональних дистриб'юторів	Комерційний директор	Договори дистрибуції	Зростання регіональної присутності
Розвиток присутності на маркетплейсах	Розміщення стандартизованої продукції на галузевих онлайн-платформах	Відділ маркетингу	Контент та інтеграція	Залучення нових клієнтів

Джерело: сформовано автором

Додатковим елементом цифровізації збутової діяльності повинно стати впровадження онлайн-калькулятора продукції, який забезпечить можливість попереднього розрахунку вартості замовлення залежно від типу продукції, обсягів поставки та логістичних параметрів. Реалізація такого інструменту сприятиме підвищенню зручності взаємодії із замовниками та стимулюватиме використання онлайн-каналів комунікації.

У контексті післявоєнного відновлення важливим напрямом трансформації каналів збуту є розширення участі підприємства у системі публічних закупівель. Активізація державних інфраструктурних програм

створить передумови для зростання попиту на продукцію підприємства у сегменті B2G. Участь у тендерних процедурах дозволить підприємству диверсифікувати джерела доходів та зменшити залежність від окремих груп корпоративних замовників.

Формування партнерської мережі регіональних представників сприятиме зміцненню позицій підприємства за межами поточного ринку присутності та забезпечить підвищення доступності продукції для замовників у різних регіонах України.

Окремим напрямом трансформації каналів збуту повинно стати розширення присутності підприємства на спеціалізованих онлайн-платформах та маркетплейсах будівельних матеріалів. Використання таких платформ дозволить забезпечити додатковий канал просування стандартизованої продукції та підвищити рівень впізнаваності підприємства серед нових категорій замовників.

З метою ілюстрації послідовності реалізації запропонованих заходів сформуємо дорожню карту їх впровадження на перший післявоєнний рік (рис. 3.3).

Захід	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Розробка B2B-кабінету	•			
Впровадження онлайн-калькулятора	•			
Розширення участі у ProZorro		•		
Розвиток маркетплейсів		•		
Розвиток дилерської мережі			•	
Моніторинг та коригування				•

Рисунок 3.3 – Дорожня карта впровадження заходів з розвитку каналів збуту

Джерело: сформовано автором

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності каналів збуту ТДВ «Хмельницькзалізобетон», розширенню ринкової присутності підприємства та формуванню більш гнучкої бізнес-моделі, адаптованої до сучасних вимог ринку будівельних матеріалів. Цифровізація процесів реалізації продукції, розвиток партнерських каналів збуту та активізація роботи у B2G-сегменті дозволять забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій у післявоєнний період.

У післявоєнний період одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі стане здатність формувати довгострокові партнерські взаємовідносини із замовниками та забезпечувати високий рівень сервісного супроводу. Відновлення житлової, промислової та інфраструктурної забудови супроводжуватиметься посиленням конкуренції за великі проєкти та державні контракти, що підвищуватиме значення клієнтоорієнтованості, швидкості реагування на потреби замовників та індивідуалізації умов співпраці.

Для B2B-споживачів у сфері будівництва визначального значення набуватимуть не лише технічні характеристики продукції, а й стабільність постачання, можливість комплексного супроводу проєкту, гнучкість логістичних рішень та здатність виробника оперативно адаптуватися до змін у реалізації будівельних робіт. У таких умовах традиційна модель взаємодії із клієнтами, орієнтована переважно на укладання окремих договорів поставки, потребує трансформації у напрямі розвитку партнерської моделі співпраці.

З метою підвищення рівня клієнтоорієнтованості бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на персоналізацію взаємодії із замовниками, автоматизацію комунікацій та розвиток системи сервісного супроводу (табл. 3.6).

Ключовим елементом трансформації взаємовідносин із клієнтами повинно стати впровадження CRM-системи, яка забезпечить централізоване

управління інформацією про замовників, автоматизацію процесів комунікації та накопичення даних щодо історії співпраці.

Таблиця 3.6. Заходи з впровадження CRM-системи та системи Key Account Management

Захід	Зміст заходу	Відповідальний	Очікуваний ефект
Впровадження CRM-системи	Автоматизація взаємодії з клієнтами, ведення бази контактів та історії замовлень	Комерційний директор, IT-відділ	Скорочення втрат клієнтів
Призначення персональних КАМ	Закріплення менеджерів за ключовими сегментами клієнтів	Комерційний директор	Підвищення рівня задоволеності клієнтів
Розробка програми лояльності	Система знижок та пріоритетного постачання	Відділ збуту	Підвищення рівня утримання клієнтів
Запровадження системи зворотного зв'язку	Регулярне оцінювання рівня задоволеності замовників	Відділ маркетингу	Виявлення проблемних зон
Технічний супровід замовлень	Консультації та супровід реалізації проєктів	Технічний відділ	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором.

Використання CRM дозволить підприємству формувати більш персоналізований підхід до роботи з клієнтами, оперативно реагувати на зміни у структурі попиту та забезпечувати ефективніше планування збутової діяльності.

Особливого значення у післявоєнний період набуватиме система Key Account Management [4], орієнтована на розвиток довгострокових взаємовідносин із ключовими замовниками. Закріплення персональних менеджерів за окремими сегментами клієнтів дозволить підвищити рівень координації виконання замовлень, забезпечити оперативне вирішення проблемних питань та сформувати більш стабільні партнерські відносини.

В умовах реалізації масштабних проєктів відбудови доцільним є також розширення сервісної складової бізнес-моделі підприємства. Для великих

корпоративних замовників важливого значення набуває можливість отримання комплексного супроводу, що охоплює технічне консультування, логістичну підтримку, допомогу у підготовці документації та координацію виконання поставок. Таким чином, формуються передумови для переходу від моделі продажу окремої продукції до формування комплексних сервісних пакетів.

З урахуванням специфіки різних сегментів клієнтів доцільним є впровадження диференційованих пакетів співпраці (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. Диференційовані сервісні пакети за клієнтськими сегментами

Сегмент	Назва пакету	Склад пакету	Умови співпраці	Додаткова цінність
Будівельні компанії	«Стабільне постачання»	Продукція, КАМ, гарантія графіків поставки	Довгострокові контракти	Пріоритетне відвантаження
Девелопери	«Проектний партнер»	Продукція, технічний супровід, документація	Контракт на цикл проекту	Знижки залежно від обсягів
Інфраструктурні підрядники	«Тендерний комплект»	Продукція, сертифікація, логістика	Участь у тендерних проєктах	Технічний супровід документації
Промислові підприємства	«Індивідуальне рішення»	Спеціалізована продукція та інженерний супровід	Індивідуальні договори	Гнучкість специфікацій
Торговельні мережі	«Стандарт»	Стандартизована продукція та регулярні поставки	Рамкові договори	Стабільність асортименту

Джерело: сформовано автором.

Запровадження диференційованих сервісних пакетів дозволить підприємству більш ефективно враховувати особливості поведінки різних категорій замовників у післявоєнний період. Для будівельних та девелоперських компаній визначальне значення матиме стабільність постачання та прогнозованість виконання контрактів, тоді як для інфраструктурних підрядників пріоритетними залишатимуться технічна відповідність продукції та здатність виробника забезпечити супровід реалізації масштабних проєктів.

Розвиток системи клієнтоорієнтованості сприятиме формуванню

довгострокових партнерських відносин із замовниками, підвищенню рівня лояльності клієнтів та зміцненню конкурентних позицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у період післявоєнної трансформації будівельного ринку. Поряд із цим інтеграція CRM-системи, сервісних пакетів та індивідуалізованого підходу до співпраці забезпечить підвищення адаптивності бізнес-моделі підприємства до змін споживчої поведінки та сприятиме формуванню додаткової цінності для замовників.

У післявоєнний період одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі стане здатність адаптувати ціннісну пропозицію до нових потреб ринку та змін у структурі споживчого попиту. Відновлення житлового фонду, критичної інфраструктури та промислових об'єктів формуватиме підвищений попит на будівельні матеріали, здатні забезпечити швидкість реалізації проєктів, стабільність постачання та відповідність сучасним технічним вимогам.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» трансформація ціннісної пропозиції повинна бути спрямована на поєднання традиційних конкурентних переваг підприємства із новими сервісними та логістичними компонентами, які набуватимуть особливого значення в умовах повоєнної відбудови. У сучасних умовах корпоративні замовники дедалі більше орієнтуються не лише на якість продукції, а й на здатність постачальника забезпечити комплексне вирішення потреб проєкту, включаючи технічний супровід, логістику, гнучкість виконання замовлень та адаптацію виробництва до індивідуальних вимог.

З метою адаптації ціннісної пропозиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до умов післявоєнного відновлення доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на переорієнтацію окремих елементів бізнес-моделі відповідно до прогнозованої структури попиту (табл. 3.8).

Одним із ключових напрямів трансформації ціннісної пропозиції повинна стати адаптація виробничої структури підприємства до потреб масштабної житлової відбудови.

Таблиця 3.8. Заходи з адаптації ціннісної пропозиції до попиту повоєнного відновлення

Напрямок адаптації	Захід	Відповідальний	Очікуваний ефект
Відбудова житлового фонду	Нарощування виробництва плит перекриття та інших бетонних конструкцій	Виробничий директор	Зростання виручки від основного асортименту
Відновлення інфраструктури	Розширення виробництва палей та дорожніх елементів	Технічний відділ	Розширення участі в інфраструктурних проєктах
Розвиток B2G-сегменту	Участь у програмах відбудови та співпраця з міжнародними організаціями	Комерційний директор	Диверсифікація джерел доходів
Формування комплексної пропозиції	Поєднання продукції, логістики та технічного супроводу	Комерційний директор	Зростання середнього чеку
Екологічна адаптація	Сертифікація продукції за екологічними стандартами	Відділ якості	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором.

У післявоєнний період очікується суттєве зростання попиту на плити перекриття, фундаментні блоки та товарний бетон, що пов'язано із реалізацією проєктів реконструкції житлового фонду та будівництва нових об'єктів. У зв'язку з цим доцільним є збільшення завантаження виробничих потужностей підприємства саме у сегменті базових залізобетонних конструкцій.

Поряд із цим важливого значення набуватиме розвиток напряму виробництва продукції для інфраструктурного будівництва. Відновлення дорожньої, транспортної та енергетичної інфраструктури формуватиме стабільний попит на палі, дорожні елементи та інші спеціалізовані залізобетонні конструкції. Це створює передумови для посилення присутності підприємства у B2G-сегменті та розширення участі у державних програмах відбудови.

В умовах післявоєнної трансформації ринку будівельних матеріалів важливого значення набуватиме здатність підприємства формувати

комплексні ціннісні пропозиції для великих корпоративних замовників. У сучасних умовах замовники дедалі більше орієнтуються на постачальників, здатних забезпечити не лише реалізацію продукції, а й організацію логістики, технічний супровід та координацію виконання окремих етапів будівельного проєкту.

З метою формування більш комплексної та клієнтоорієнтованої ціннісної пропозиції доцільно впровадити систему сервісних пакетів для різних категорій замовників (табл. 3.9).

Таблиця 3.9. Комплексна пропозиція підприємства

Компонент	Зміст	Продукція	Логістика	Технічний супровід	Ціновий рівень
Базовий	Реалізація продукції без додаткових послуг	Плити, бетон, блоки	Самовивіз	—	Базовий
Стандарт	Продукція та доставка	Плити, бетон, блоки, палі	Доставка	Консультації менеджера	+5–7 %
Комплекс	Продукція, доставка та технічний супровід	Повний асортимент	Доставка	Інженерний супровід	+12–15 %
Преміум	Повний супровід проєкту	Спеціалізована продукція	Пріоритетна логістика	Технічна документація та контроль монтажу	+20–25 %

Джерело: сформовано автором

Запровадження комплексних сервісних пакетів сприятиме підвищенню рівня адаптивності бізнес-моделі підприємства до змін споживчої поведінки у післявоєнний період. Для великих корпоративних замовників особливого значення набуватимуть стабільність постачання, мінімізація логістичних ризиків та можливість отримання технічної підтримки в межах реалізації проєкту. Формування комплексної ціннісної пропозиції дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити підвищення доданої вартості реалізованої продукції.

Окремим напрямом трансформації ціннісної пропозиції повинна стати екологічна адаптація продукції підприємства відповідно до сучасних вимог міжнародних програм відбудови та стандартів сталого розвитку. Участь міжнародних фінансових організацій та донорських структур у процесах відновлення економіки України зумовлюватиме посилення вимог до екологічності будівельних матеріалів, енергоефективності виробництва та прозорості виробничих процесів. У зв'язку з цим доцільним є впровадження екологічної сертифікації окремих видів продукції підприємства, що сприятиме розширенню можливостей участі у міжнародних проєктах відбудови.

У процесі реалізації запропонованих заходів трансформації бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» важливого значення набуває своєчасна ідентифікація потенційних ризиків та формування механізмів їх мінімізації. Впровадження цифрових інструментів, розвиток нових каналів збуту, розширення B2G-сегменту та перебудова системи взаємодії з клієнтами супроводжуються як внутрішніми, так і зовнішніми ризиками, що можуть впливати на результативність трансформаційних процесів. За допомогою рис. 3.4 систематизовано основні ризики реалізації запропонованих заходів, визначено їх можливі наслідки, рівень ймовірності виникнення, а також відповідальні підрозділи та інструменти мінімізації негативного впливу.

Окрему увагу в процесі реалізації запропонованих заходів необхідно приділяти впливу воєнних ризиків та нестабільності ринку будівництва, які продовжують визначати особливості функціонування підприємств галузі. Збереження високого рівня невизначеності щодо темпів відбудови територій, обсягів державного фінансування, логістичних обмежень та динаміки вартості будівельних матеріалів може впливати як на інвестиційну активність замовників, так і на стабільність реалізації B2G-контрактів.

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РИЗИК (ймовірність: СЕРЕДНЯ)	• Зміст: Збої при впровадженні CRM та B2B-кабінету • Наслідки: Затримка впровадження, втрата даних клієнтів • Захід мінімізації: Поетапне впровадження, резервне копіювання • Відповідальний: IT-відділ
КАДРОВИЙ РИЗИК (ймовірність: СЕРЕДНЯ)	• Зміст: Опір персоналу змінам, брак компетенцій для роботи з CRM • Наслідки: Зниження ефективності нових інструментів • Захід мінімізації: Навчання персоналу, залучення тренерів • Відповідальний: HR-відділ
РИНКОВИЙ РИЗИК (ймовірність: СЕРЕДНЯ)	• Зміст: Уповільнення темпів відбудови, скорочення держфінансування • Наслідки: Зниження попиту у B2G-сегменті • Захід мінімізації: Диверсифікація сегментів, збереження B2B-бази • Відповідальний: Комерційний директор
ФІНАНСОВИЙ РИЗИК (ймовірність: НИЗЬКА)	• Зміст: Зростання витрат на впровадження понад заплановані • Наслідки: Збільшення терміну окупності заходів • Захід мінімізації: Поетапне фінансування, пріоритизація заходів • Відповідальний: Фінансовий директор
КОНКУРЕНТНИЙ РИЗИК (ймовірність: НИЗЬКА)	• Зміст: Аналогічні заходи у конкурентів (ХКБМ, ПАТ «Білоцерківський ЗБК») • Наслідки: Зниження конкурентної переваги нових каналів • Захід мінімізації: Швидке впровадження, акцент на унікальності пропозиції • Відповідальний: Комерційний директор
РЕГУЛЯТОРНИЙ РИЗИК (ймовірність: НИЗЬКА)	• Зміст: Зміна умов участі у ProZorro, держпрограмах відбудови • Наслідки: Ускладнення доступу до B2G-замовлень • Захід мінімізації: Моніторинг законодавства, юридичний супровід • Відповідальний: Юридичний відділ

Рисунок 3.4 – Ризики реалізації адаптаційних заходів та заходи з їх мінімізації

Джерело: сформовано автором.

Узагальнення запропонованих напрямів трансформації дало змогу сформулювати оновлену бізнес-модель ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за

концепцією Business Model Canvas, яка відображає ключові зміни у системі створення та доставки цінності підприємства (Додаток Ж). Оновлена Canvas передбачає посилення цифрової складової каналів збуту, впровадження CRM-системи та системи Key Account Management, розширення партнерської мережі за рахунок міжнародних донорів і регіональних дилерів, а також орієнтацію на сегмент повоєнного відновлення та B2G-контракти.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня клієнтоорієнтованості підприємства, розширенню участі у проєктах відбудови та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку будівельних матеріалів.

З метою економічного обґрунтування запропонованих заходів розрахуємо витрати на їх впровадження, очікуваний ефект та строк окупності інвестицій (табл. 3.10).

Таблиця 3.10. Витрати на впровадження та очікуваний ефект від заходів трансформації бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Захід трансформації	Інвестиції, тис. грн	Щорічні операційні витрати, тис. грн	Очікуваний приріст виручки у 1-й рік, тис. грн	Чистий ефект, тис. грн	Строк окупності, років
Розробка B2B-кабінету та онлайн-калькулятора	800-1200	150-250	37183-49577	1878-2905	< 1
Впровадження CRM-системи + навчання персоналу	300-500	120-180	49577-74365	2785-4238	< 1
Сертифікація продукції (екологічна + ДСТУ), розробка пакетних пропозицій	400-700	80-120	99154-148730	5731-8596	1–2
Формування дилерської мережі (3–5 нових регіонів)	500-900	200-350	61971-99154	3282-5461	1–2
РАЗОМ по програмі трансформації	2000-3300	550-900	247885-371826	13676-21290	≤ 1

Джерело: сформовано автором

Чистий ефект визначено як різницю між додатковим прибутком, отриманим у результаті зростання виручки з урахуванням рівня рентабельності продажів 5,86 %, та щорічними операційними витратами, пов'язаними з реалізацією заходу. Строк окупності визначено як відношення інвестицій на впровадження заходу до величини отриманого чистого ефекту.

У таблиці наведено інтервальний прогноз, оскільки невідомими залишаються терміни завершення воєнних дій та початку активної фази післявоєнної відбудови країни. Крім того, складно прогнозувати, яким чином упродовж цього періоду змінюватимуться рівень цін на будівельні матеріали та енергоносії, обсяги державного й приватного інвестування, платоспроможність замовників, темпи відновлення будівельної галузі, логістичні умови та загальна макроекономічна ситуація.

Розрахунки свідчать про високу очікувану економічну ефективність запропонованих заходів трансформації: загальний обсяг одноразових інвестицій складає 2000–3300 тис. грн (0,16-0,27 % від виручки 2025 р.), тоді як очікуваний приріст чистого прибутку вже у перший рік реалізації складе 13676–21290 тис. грн. Таким чином, строк окупності програми трансформації бізнес-моделі не перевищує одного року, що підтверджує доцільність запропонованих рішень навіть за консервативного сценарію. Найвищу рентабельність інвестицій демонструє адаптація ціннісної пропозиції до відбудовчого попиту (ROI понад 800 %), що робить цей напрям пріоритетним для першочергової реалізації.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення проблеми адаптації бізнес-моделі підприємства до змін споживчої поведінки на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон». За результатами проведеного дослідження сформульовано висновки.

Встановлено, що бізнес-модель є комплексною системою взаємопов'язаних елементів, яка визначає механізми створення, доставки та привласнення цінності підприємством. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що сучасна бізнес-модель повинна забезпечувати не лише прибутковість діяльності підприємства, а й його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, трансформації ринку та поведінки споживачів. Визначено, що в сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств дедалі більше залежить від гнучкості бізнес-моделі, рівня її цифровізації та клієнтоорієнтованості.

Визначено, що споживча поведінка є одним із ключових факторів формування та трансформації бізнес-моделі підприємства. Доведено, що зміни у потребах, пріоритетах та очікуваннях споживачів безпосередньо впливають на ціннісну пропозицію, канали збуту, систему взаємодії із клієнтами та структуру доходів підприємства. Обґрунтовано, що сучасні тенденції розвитку ринку характеризуються посиленням ролі цифрових каналів взаємодії, персоналізації обслуговування, сервісної складової та комплексного підходу до формування цінності для клієнта. Визначено, що у післявоєнний період в Україні відбуватиметься трансформація структури попиту, що вимагатиме адаптації бізнес-моделей підприємств до нових економічних і соціальних умов.

Проведено комплексний аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Встановлено, що підприємство характеризується наявністю значних виробничих потужностей, широкого асортименту продукції, власної логістичної інфраструктури та сформованої клієнтської

бази. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2023–2025 рр. засвідчив позитивну динаміку обсягів реалізації продукції та інших економічних показників. Чистий дохід підприємства у 2025 р. порівняно з 2023 р. зріс на 46%, що свідчить про збереження ринкових позицій підприємства навіть в умовах воєнного стану.

Досліджено бізнес-модель ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та проведено оцінювання її окремих елементів. Встановлено, що бізнес-модель підприємства базується на виробничо-орієнтованому підході із домінуванням B2B-сегменту та орієнтацією на довгострокову співпрацю із корпоративними замовниками. За результатами експертного оцінювання (5 експертів, п'ятибальна шкала) визначено, що найбільш розвиненими елементами бізнес-моделі є ціннісна пропозиція (4,4 бали), ключові ресурси (4,2 бали) та клієнтська база підприємства (4,0 бали). Виявлено проблемні аспекти: рівень цифровізації каналів збуту становить 0 балів із 2 можливих, CRM-система відсутня, частка додаткових послуг у виручці не перевищує 10 %.

Встановлено, що діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зазнала впливу воєнного стану – зростання вартості сировини та енергоносіїв, порушення логістичних ланцюгів, зміна структури попиту. Попри це, підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку: чистий дохід у 2025 р. склав 1239419 тис. грн, рентабельність продажу – 5,86 %, рентабельність оборотних активів – 47,6 %, що на 6,5 в. п. перевищує рівень 2023 р. У відповідь на виклики підприємство диверсифікувало асортимент, використовує власну логістичну інфраструктуру та розширило участь у тендерних закупівлях ProZorro до 8 і більше виграних тендерів на рік.

Обґрунтовано стратегічні напрями адаптації бізнес-моделі до змін споживчої поведінки у післявоєнний період. На основі SWOT-аналізу визначено чотири ключові напрями трансформації. Розраховано, що їх комплексна реалізація забезпечить приріст чистого доходу на 20–31 % (247885–384220 тис. грн додаткової виручки).

Розроблено практичні заходи трансформації ключових елементів

бізнес-моделі з визначенням витрат та строків окупності. Загальний обсяг одноразових інвестицій у програму трансформації складає 2000–3300 тис. грн (0,16-0,27 % від виручки 2025 р.) при щорічних операційних витратах 550–900 тис. грн. Очікуваний чистий ефект у перший рік реалізації – 13676–21290 тис. грн приросту прибутку, строк окупності програми – не більше одного року. Пріоритетним є напрям адаптації ціннісної пропозиції до відбудовчого попиту з ROI понад 800 %. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а також іншими підприємствами будівельної галузі для цифровізації збутової діяльності, посилення клієнтоорієнтованості та формування комплексної ціннісної пропозиції в умовах післявоєнної трансформації ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York : McGraw-Hill, 2004. 384 p.
2. Amit R., Zott C. Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. № 6–7. P. 493–520.
3. Blackwell R., Miniard P., Engel J. Consumer Behavior. 10th ed. South-Western College Pub, 2006. 832 p.
4. Capon N. Key Account Management and Planning. New York : Free Press, 2001. 320 p.
5. Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston : Harvard Business School Press, 2006. 256 p.
6. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business Review Press, 2013. 282 p.
7. EBRD. Regional Economic Prospects. London : European Bank for Reconstruction and Development, 2025. URL: <https://www.ebrd.com> (дата звернення 08.05.2026)
8. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86. № 12. P. 50–59.
9. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 714 p.
10. KPMG. Ukraine Reconstruction Report. 2025. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home.html> (дата звернення 08.05.2026)
11. Lambin J. J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. London : Bloomsbury Publishing, 2012. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=z5hGEAAAQBAJ&pg=PR1> (дата звернення 02.04.2026).
12. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80. No. 5. P. 86–92.

13. McKinsey & Company. Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення 03.04.2026).
14. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/01267076> (дата звернення 28.04.2026).
15. Schiffman L. G., Wisenblit J. Consumer Behavior. 12th ed. Harlow : Pearson, 2019. 432 p.
16. Solomon M. R. Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. 12th ed. Harlow : Pearson, 2018. 640 p.
17. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. No. 2–3. P. 172–194.
18. Timmers P. Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*. 1998. Vol. 8. No. 2. P. 3–8.
19. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). Washington, DC : World Bank Group, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4> (дата звернення 08.05.2026).
20. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/01267076/ (дата звернення 28.04.2026).
21. Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Напрями розвитку організації в контексті технологічних змін. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 59–75.
22. Волощук Ю. О., Волощук В. Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 23–30.
23. Ганущак-Єфіменко Л. М. Бізнес-модель управління інноваційно-активними підприємствами на ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 7. С. 81–93.
24. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

25. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор». 2020. 700 с. URL : <http://surl.li/cvocl>. (дата звернення: 05.05.2026)
26. Економіка підприємства : підручник. За загальною ред. д.е.н., професора Л.Г. Мельника Київ: Університетська книга, 2024. 874 с.
27. Єршова Н. Ю. Економічний аналіз : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. 190 с.
28. Єршова О. О., Гончаренко І. М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2 (7). С. 75–85.
29. Коваленко О. В. Бізнес-моделі підприємств: теоретичні засади та практичні аспекти. Київ : КНЕУ, 2015. 312 с.
30. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> (дата звернення: 11.05.2026)
31. Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 172–182.
32. Лотиш О. Я. Бізнес-модель як передумова розроблення стратегії фірми на ринку. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 78–79. № 5–6. С. 7–15. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1102> (дата звернення: 01.05.2026)
33. Марченко В. В. Сутність та місце бізнес-моделі в стратегічному управлінні машинобудівними підприємствами України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 109–112.
34. Метла В. О. Міжнародні практики адаптації інновацій у внутрішніх бізнес-процесах підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-25.
35. Миценко І. М., Хаджинов І. В. Концепції кругових бізнес-моделей ключових європейських компаній. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1 (45). С. 25–38.

36. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 39–43. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.20.39.
37. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 21. С. 52–55.
38. Остервальдер А., Піньє І. Побудова бізнес-моделей: Настільна книга стратега і новатора. Київ : Наш Формат, 2017. 288 с.
39. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL: <https://www.hzb.com.ua/> (дата звернення: 28.04.2026)
40. Пилипенко О. С., Яровий К. О., Мартиненко О. В. Застосування інноваційних бізнес-моделей розвитку підприємства на конкурентних ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-18. (дата звернення: 28.04.2026)
41. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 22.04.2026)
42. Полях С. С. Особливості зміни поведінки споживачів на ринку в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9–10. С. 69–76. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.9-10.69. (дата звернення: 28.04.2026)
43. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.
44. Про будівельні норми : Закон України від 05 листоп. 2009 р. № 1704-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1704-17#Text> (дата звернення: 21.04.2026).
45. Про електронну комерцію : Закон України від 03 верес. 2015 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 21.04.2026)
46. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 трав. 1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 21.04.2026).

47. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 21.04.2026).

48. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06 лют. 2018 р. № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 21.04.2026).

49. Прокопенко М. О. Український і зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/501> (дата звернення: 18.04.2026).

50. Ревуцька Н. В. До проблеми формування та функціонування бізнес-моделей відкритих інновацій. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27 (3). С. 57–61.

51. Сидорова А. В., Біленко Д. В., Буркіна Н. В. Бізнес-аналітика : навч.-метод. посіб. Вінниця : ДонНУ ім. В. Стуса, 2019. 104 с.

52. Сливозький А. Міграція капіталу: як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів / пер. з англ. Київ : Унів. вид-во «Пульсари», 2001. 296 с.

53. Тетерін О. А., Гойдаш Ю. Р., Процак К. В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 200–211.

54. Филюк Г. М., Піменов С. А., Піменова О. В. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація : монографія. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 220 с.

55. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 21.04.2026)

56. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

57. Шостак Л., Більо І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-154. (дата звернення: 21.04.2026)

58. Щепанська А. О. Сучасні тенденції в управлінні ланцюгом поставок. *Наука та освіта в епоху нових викликів та можливостей : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції*. 2026.

Виконала: студентка
 4 курсу спеціальності
 073 Менеджмент
 денної форми навчання
 «_____» червня 2026 р.

Підпис

А.О. Щепанська

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
 професор кафедри
 д.е.н., професор
 «_____» червня 2026 р.

Підпис

С.В. Ковальчук

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
 завідувачка кафедри
 к.е.н., доцентка
 «_____» червня 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

01. Ключові партнери – Постачальники сировини та матеріалів – Субпідрядні виробництва – Логістичні оператори – Науково-дослідні організації – Галузеві асоціації та сертифікаційні органи	02. Ключові види діяльності – Виробничі операції та технологічні процеси – Контроль якості продукції (ISO) – Дослідження, розробка та модернізація виробництва – Управління ланцюгом постачань 06. Ключові ресурси – Виробничі потужності та обладнання – Кваліфікований виробничий персонал – Патенти, ноу-хау та технологічні стандарти – Бренд, репутація та клієнтська база	03. Ціннісна пропозиція – Надійна продукція зі стабільною якістю – Технічна підтримка та інжиніринговий супровід – Кастомізація під вимоги замовника – Довгострокові гарантії та сервіс – Досвід понад 10 років на ринку	04. Відносини з клієнтами – Персональний менеджер (КАМ) – Довгострокові контракти – Технічний супровід та консультування – Гарантійне та постгарантійне обслуговування 07. Канали збуту – Власна торгова мережа та відділ продажів – Тендерні майданчики (ProZorro тощо) – Дилерська та дистриб'юторська мережа – Прямі продажі через менеджерів КАМ	05. Споживчі сегменти – Промислові підприємства (B2B) – Будівельні та інфраструктурні компанії – Державний сектор / тендерні закупівлі – Дистриб'ютори та дилерські мережі – Кінцеві споживачі (B2C)
08. Структура витрат – Сировина та матеріали (найбільша частка витрат) – Фонд оплати праці виробничого персоналу – Амортизація обладнання та виробничих споруд – Логістика, збут та адміністративні витрати		09. Потоки доходів – Реалізація готової промислової продукції – Сервісне обслуговування та продаж запасних частин – Інжиніринг, проектні роботи та монтаж – Оренда виробничих потужностей (за наявності)		

Рисунок А.1 – Бізнес-модель Canvas (для промислового підприємства)

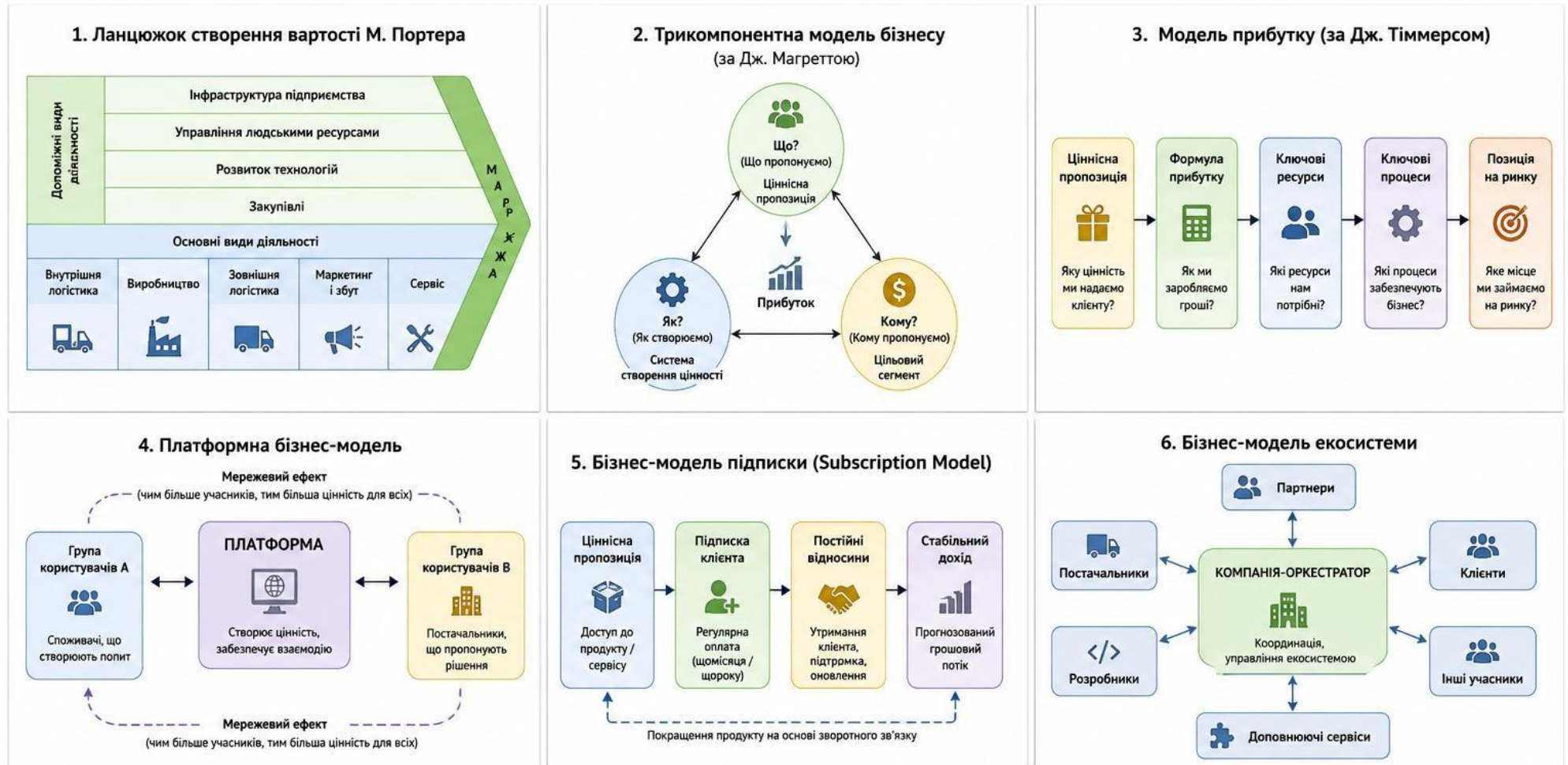


Рисунок А.2 – Види бізнес-моделей



ХМЕЛЬНИЦЬК
ЗАЛІЗОБЕТОН

КАТАЛОГ

ЦІНИ

ПРО НАС

КОНТАКТИ

@ ula-hzb@ukr.net



З НАМИ БУДУЄТЬСЯ УКРАЇНА

Зв'язатись з нами



Рисунок Б.1 – Сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Додаток В

Ключові партнери - Постачальники цементу, щебню, піску, арматури - Укрзалізниця – залізничне перевезення великих партій - Автоперевізники для регіональних поставок - ТОВ «Епіцентр К» – торговельний партнер - Акредитовані органи сертифікації (ISO 9001:2015) - ELEMATIC (Фінляндія) – технологічний партнер	Ключові види діяльності - Виробництво ЗБВ (екструдерна технологія ELEMATIC) – цех №1 - Бетонні розчини та суміші – цех №2 - Деревообробне виробництво – цех №3 - Лабораторний контроль якості (ISO 9001:2015) - Участь у тендерних процедурах (ProZorro) Ключові ресурси - Потужності: бетон – 210 тис.м³, плити – 135 тис. м³/рік - Дві пром. площадки з під'їзними залізничними коліями - 518 працівників (2025), у т.ч. 437 робітників - Акредитована лабораторія якості - Власний автопарк	Ціннісна пропозиція - Надійні ЗБВ відповідно до ДСТУ - ISO 9001:2015 – гарантія якості - Широкий асортимент: 10+ товарних груп - Фінська технологія плит (ELEMATIC): точність і міцність - Стабільність постачання: власна залізнична інфраструктура - Дод. послуги: транспорт, оренда, лабораторія	Взаємовідносини з клієнтами - Довгострокові контракти (B2B) - Проектна співпраця з девелоперами - Тендерні відносини (ProZorro) - Персональний менеджер для ключових клієнтів - Відстрочка платежу до 75 днів Канали збуту - Прямий відділ збуту - Тендерні закупівлі (ProZorro) - Торговельна мережа Епіцентр К - Залізничні та автомобільні поставки - Власний сайт hzb.com.ua	Споживчі сегменти - Будівельні компанії – AVILA, КРЕАТОР Буд, РІЕЛ (основний обсяг) - Девелопери – ГК «Будівельний альянс» (довгострокові контракти) - Інфраструктурні підрядники – ВК «АВТОСТРАДА» (дороги, палі) - Промислові підприємства – КЕРНЕЛ (спецконструкції) - Торговельні мережі – Епіцентр К (стандартна продукція)
Структура витрат - Матеріальні витрати – понад 71% доходу (цемент, щебінь, арматура, пісок) - Фонд оплати праці – 189 337 тис. грн (2025), 15,3% від доходу - Амортизація – 2,1% доходу - Логістичні витрати (залізниця + авто) - Енергоносії та обслуговування обладнання - Собівартість 2025 р. – 976 993 тис. грн (78,8% від доходу)		Ключові показники (2025) - Чистий дохід 2025: 1 239 419 тис. грн (+8,1% до 2024) - Чистий прибуток 2025: 72 669 тис. грн - Рентабельність продажу: 5,86% - Фондовіддача: 6,43 грн/грн - Коефіцієнт автономії: 0,66		Потоки доходів - Основний: реалізація ЗБВ – плити, бетон, палі, блоки, бруківка - Товарний бетон і розчин (цех №2) - Столярні вироби – двері, піддони, кабельні барабани (цех №3) - Послуги: оренда майна, автопослуги, лабораторія - Модель: B2B-контракти з відстрочкою платежу - Зростання доходу 2022–2025: +114,9%

Рисунок В.1 – Business Model Canvas ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності та внутрішньої документації ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Додаток Г

Таблиця Г.1. Порівняльний аналіз конкурентного середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Критерій порівняння	ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	ТОВ «ХКБМ»	ТОВ «Подільська будівельна індустрія»	Хмельницький завод ЗБВ та конструкцій	ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»
Місцезнаходження	м. Хмельницький	м. Хмельницький	м. Кам'янець-Подільський	с. Богданівці, Хмельницький р-н	м. Біла Церква
Тип конкурента	—	Прямий, регіональний	Прямий, суміжний регіон	Прямий, регіональний	Непрямий, національний
Досвід роботи	69 років	понад 60 років	16 років	33 роки	59 років
Асортимент	Плити, бетон, палі, блоки, бруківка, столярні вироби	Плити перекриття, бетон товарний, палі, фундаментні блоки	Залізобетонні конструкції (переважно стандартний асортимент)	Збірні ЗБВ, будівельні конструкції	Залізобетонні опори, стояки, спецконструкції
Сертифікація якості	ISO 9001:2015 + акредитована лабораторія	Не підтверджено публічно	Не підтверджено публічно	Не підтверджено публічно	Європейські стандарти (група CRH)
Технологічні переваги	Екструдерна технологія ELEMATIC (Фінляндія)	Стандартне виробництво	Стандартне виробництво	Стандартне виробництво	Передові технології групи CRH
Логістична інфраструктура	Власна залізнична гілка + автопарк	Автопарк	Автотранспорт	Автотранспорт	Розвинена мережа (група CRH)
Географія збуту	Хмельницька, Тернопільська, Вінницька, Рівненська обл.	Переважно регіональний ринок	Переважно Хмельницька обл.	Регіональний	Загальнонаціональний
Клієнтська база	B2B: будівельні, девелоперські, інфраструктурні компанії	B2B + роздрібний продаж	B2B регіональний	B2B регіональний	B2B: енергетика, інфраструктура
Онлайн-присутність	Сайт: hzb.com.ua	Сайт: hkbm.com.ua + інтернет-магазин	Сайт: pbi.com.ua	Мінімальна	Сайт: zbk.com.ua
Конкурентна позиція	Лідер регіону за потужністю та технологіями	Сильний регіональний конкурент	Нижній гравець	Слабка, але є держзамовлення	Технологічний лідер галузі

Джерело: Сформовано автором на основі відкритих даних ЄДР, офіційних сайтів підприємств та баз даних YouControl і Opendatabot

Таблиця Д.1. Проблеми та передумови формування стратегічних напрямів адаптації бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Проблема	Прояв у діяльності підприємства	Передумова до змін	Стратегічний напрям адаптації
Відсутність цифрового каналу взаємодії з клієнтами	Замовлення оформлюються виключно через телефон/менеджерів; відсутня можливість онлайн-оформлення замовлення; низький рівень цифровізації збуту	B2B-клієнти орієнтуються на оперативність і зручність; зростання частки цифрових закупівель у галузі	Цифровізація каналів збуту (B2B-кабінет, онлайн-калькулятор)
Відсутність CRM-системи та індивідуалізованої роботи з клієнтами	Відсутня база даних по клієнтах; менеджери не закріплені за сегментами; низька оцінка елементу «відносини з клієнтами»	Зростання конкуренції за корпоративних клієнтів; посилення вимог до сервісу та персоналізації	Посилення клієнтоорієнтованості (CRM, КАМ, програма лояльності)
Недостатнє використання потенціалу B2G-сегменту та відбудовчого попиту	Підприємство бере участь у ProZorro, але переважно в межах 4 регіонів; ціннісна пропозиція не орієнтована на відновлення критичної інфраструктури	Масштабні програми повоєнної відбудови (РДНП4 World Bank, EBRD); зростання держзамовлень у будівництві	Адаптація ціннісної пропозиції до відбудовчого попиту та розвиток B2G
Висока залежність від регіонального ринку (4 обл.)	Понад 90 % збуту зосереджено у Хмельницькій, Тернопільській, Вінницькій та Рівненській обл.; дилерська мережа відсутня	Нерівномірний розподіл попиту на відбудову між регіонами; власна залізнична гілка дозволяє розширити географію	Географічна експансія та розвиток дилерської мережі
Висока матеріаломісткість та чутливість прибутку до коливань цін на ресурси	Матеріальні витрати > 71 % доходу; зниження ЧП у 2025 р. на 24,7 % попри зростання виручки – свідчення ресурсозалежності	Необхідність нарощення частки сервісної складової з вищою маржинальністю; диверсифікація потоків доходів	Формування комплексних сервісних пакетів з вищою маржинальністю

Джерело: сформовано автором.

Таблиця Є.1. Стратегічні напрями адаптації бізнес-моделі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до змін споживчої поведінки

Стратегічний напрям	Проблема, що вирішується	Елемент Business Model Canvas	Цільовий сегмент	Очікуваний результат
Диверсифікація та цифровізація каналів збуту	Недостатній рівень цифрової взаємодії із клієнтами	Канали збуту	Будівельні компанії, девелопери	Зростання обсягів реалізації та швидкості обробки замовлень
Посилення клієнтоорієнтованості	Обмежений рівень персоналізації взаємодії	Взаємовідносини з клієнтами	Усі B2B-сегменти	Підвищення рівня лояльності та утримання клієнтів
Адаптація ціннісної пропозиції до потреб відбудови	Недостатнє використання потенціалу B2G-сегменту	Ціннісна пропозиція, споживчі сегменти	Державні замовники, міжнародні організації	Диверсифікація джерел доходів
Географічне розширення ринку збуту	Висока залежність від регіонального ринку	Канали збуту, клієнтські сегменти	Нові регіони України	Підвищення ринкової стійкості підприємства

Джерело: сформовано автором.

01. Ключові партнери	02. Ключові види діяльності	03. Ціннісна пропозиція	04. Відносини з клієнтами	05. Споживчі сегменти
– Постачальники сировини – Укрзалізниця – ELEMATIC (Фінляндія) – Епіцентр К – Регіональні дилери (нові) – Міжнародні донори (нові) – Держструктури відбудови (нові)	– Виробництво – Контроль якості (ISO 9001) – Управління CRM (нове) – Онлайн-продажі (нове) – Участь у тендерах ProZorro – Розвиток B2G-напрямку (нове)	– Надійні ЗБВ за ДСТУ – ISO 9001:2015 – 10+ товарних груп – Власна логістика – Комплексні пакети (нові) – Орієнтація на відбудову (нове) – Екологічна сертифікація (нове)	– CRM-система (нова) – КАМ для всіх сегментів (нове) – Сервісні пакети (нові) – Програма лояльності (нова) – Довгострокові контракти – Технічний супровід	– Будівельні компанії – Девелопери – Інфраструктурні підрядники – Торговельні мережі – Промислові підприємства – B2G-сегмент (нове) – Міжнар. донори (нове)
06. Ключові ресурси		07. Канали збуту		
– Виробничі потужності (210 тис. м³) – 518 працівників – Акредитована лабораторія – Залізнична інфраструктура – CRM-система (нова) – Тендерний фахівець (новий)		– Прямий відділ збуту – ProZorro (розширено) – B2B-кабінет на сайті (новий) – Онлайн-калькулятор (новий) – Маркетплейси (нові) – Регіональні дилери (нові)		
08. Структура витрат			09. Поток доходів	
– Матеріальні витрати (71%+ від доходу): цемент, щебінь, арматура – Фонд оплати праці – 189 337 тис. грн (15,3% доходу) – Амортизація обладнання та виробничих споруд – Логістичні витрати (залізниця + авто) – Витрати на CRM та цифровізацію (нові) – 1 150–1 650 тис. грн			– Реалізація ЗБВ (плити, бетон, палі, блоки, бруківка) – Комплексні сервісні пакети (нові) – B2G-контракти програм відбудови (нові) – Послуги: оренда, автопослуги, лабораторія – Товарний бетон і розчин (цех №2) – Столярні вироби (цех №3)	

Рисунок Ж.1 – Оновлена Business Model Canvas ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Джерело: Сформовано автором