

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: Удосконалення бізнес-моделі та процесів виробництва магазину
пластової (скаутської) та суміжної продукції "Кооператива"

Виконав: студент 2 курсу, групи СІП20м
магістерської програми «Інновації та підприємництво»
спеціальності 073 “Менеджмент”

Гнип Михайло Андрійович

Керівник к.техн.н. Юлія Кокоячук

Рецензент к.е.н. Вуйцик Ольга Ігорівна

Львів 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ МАГАЗИНУ ПЛАСТОВОЇ (СКАУТСЬКОЇ) ТА СУМІЖНОЇ ПРОДУКЦІЇ “КООПЕРАТИВА”	5
1.1. Історія проєкту “Кооператива”. Опис ринку та ідеї проєкту	5
1.2. Опис ключового ринку	7
1.3. Структура команди та посадові обов’язки	9
1.4. Визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз проєкту	11
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ	13
2.1. Загальний опис бізнес-моделі проєкту	13
2.2. Напрямки вирішення наявних слабких сторін	15
2.3. Удосконалення роботи команди	16
2.4. Зміна процесів виробництва	19
2.5. Підвищення якості та ефективності комунікації з клієнтами та маркетингу	21
2.6. Фінансові показники	24
РОЗДІЛ 3. ПОДАЛЬШІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТУ	31
3.1. Дорожня карта розвитку проєкту	31
3.2. Аналіз майбутніх ризиків	33
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
ДОДАТКИ	40
Додаток А. SWOT-аналіз проєкту	41
Додаток Б. Канва бізнес-моделі проєкту	42
Додаток В. Income statement та balance sheet	43
Додаток Г. Balance sheet та cash flow statement	44
Додаток Д. Фінансові коефіцієнти	45

ВСТУП

“Кооператива” - соціальне підприємство, метою якого було створення якісних товарів для пластування та середовища для співпраці на базі скаутських цінностей, що спрямовує 30% річного заробітку на волонтерські проекти та ініціативи. Проєкт існує вже майже 3 роки і, протягом цього часу, кілька разів трансформувалося для вирішення різних проблем. Початкова проблематика полягала в відсутності якісної сувенірної продукції для пластунів, яку можна придбати без зайвих зусиль, далі її було трансформовано у роботу над пластовим одностроєм (форменним одягом для членів громадської організації “Пласт - Національна скаутська організація України”). З цього моменту поступово проявилися проблеми в бізнес-моделі та процесах виробництва, які почали негативно впливати на ефективність роботи команди, затримки в виготовленні продукції, високий відсоток бракованої продукції та зниження сервісності компанії.

Завданням проєкту є удосконалення бізнес-моделі та процесів виробництва магазину пластової (скаутської) та суміжної продукції “Кооператива” на основі аналізу ринку, існуючих процесів виробництва, бізнес-моделі компанії та розподілу обов’язків в команді для виділення чітких причин загального зниження ефективності та прибутковості компанії з подальшим напрацюванням та впровадженням необхідних змін і вдосконалень, а також підвищення ефективності процесів виробництва, маркетингу та комунікації.

Перед запуском пошиття одностроїв команда “Кооперативи” проаналізувала ринок та виявила, що цю нішу займала тільки одна компанія, що стабільно мала товар у наявності, а також кілька ініціатив, які працювали від передзамовлень і потребували кілька місяців на виготовлення від моменту набору достатньої кількості замовлень. Сам по собі ринок, на перший погляд, виглядав малим, і це створювало замкнене коло - об’єм ринку замалий для створення конкуренції і, водночас, за відсутності конкуренції не відбувалось

модернізації та розвитку. Але при ґрунтовному аналізі було виявлено, що ринок, як такий, складався не лише з понад десяти тисяч пластунів в Україні, а й від 80 до 150 тисяч потенційних покупців у світі. Аналіз ринку і конкурентів надав розуміння напрямків подальшого розвитку і потребу в швидкому розвитку на цьому ринку. Окремо слід зазначити, що жоден з гравців не мав сучасної суверенної продукції з пластовою символікою чи тематикою, а загальна якість товару була низькою через бажання максимально знизити кінцеву вартість продукту. Через це використовувались дешеві тканини, неякісна фурнітура та інші матеріали. Також, що важливо, ігнорувалася вимога гнучкої адаптації до постійних змін.

Із впровадженням більш сервісного та клієнторієнтованого підходу у порівнянні з безпосередніми конкурентами кількість запитів та покупців “Кооперативи” почала зростати еспоненціально, що спричинило ряд проблем, вирішення яких і буде описано в цій роботі.

Роль автора робити у проєкті поступово трансформувалась з безпосереднього керівника проєкту до більш стратегічного напрямку та розробки нових ідей та товарів. Проте, на початку 2022 року, з поступовим виходом кількох ключових людей з компанії, автор повернувся до безпосередньої роботи з виробництвом та побудови моделей контролю якості. Тут персональна “зона розвитку” автора співпала з “зоною розвитку” проєкту - дисциплінування, довготривале планування та покращення, спрощення і автоматизація процесів виробництва, комунікація з клієнтами та логістика.

РОЗДІЛ 1.

ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ МАГАЗИНУ ПЛАСТОВОЇ (СКАУТСЬКОЇ) ТА СУМІЖНОЇ ПРОДУКЦІЇ “КООПЕРАТИВА”

1.1. Історія проєкту “Кооператива”. Опис ринку та ідеї проєкту

“Кооператива” – інтернет-магазин пластової (скаутської) брендкованої продукції, що заснований на цінностях скаутингу в світі та Україні, почала своє існування з трьох людей в серпні-вересні 2019 року під назвою “Пластова Кооператива”. Назва походить від потужної ініціативи кінця 20-их, початку 30-их років ХХ ст. - кооператива “Пласт”, яка була створена в контексті кооперативного руху Галичини того часу, що більше детально описаний в книзі Мирослава Мариновича “Митрополит Андрей Шептицький і принцип “позитивної суми”¹.

Початковою метою “Кооперативи” було створення онлайн-крамниці пластової суверенної продукції, але ця мета була основою лише перші кілька місяців роботи. Першими продуктами стали брендovanі сувеніри з пластовою тематикою - футболки, м'ячі-антистрес, фляги для води тощо. Після запуску кількох успішних продуктів та збільшення аудиторії стало зрозуміло, що початкове припущення було правильним, проєкт поступово трансформувався, щоби збільшити вплив на ринок і наростити аудиторію. Водночас, розуміючи складнощі масштабування, в команду проєкту було залучено ще трьох осіб на 3 напрямки - виготовлення продукції, логістика та інвентаризація і комунікації. Саме на відділ виготовлення була покладена ціль розробки лекал та прототипування пластового однострою з різних тканин. Пандемія Covid-19 суттєво уповільнила цей процес, але, в решті-решт, на початок осені 2020 року майже всі прототипи були фіналізовані. На цьому етапі, з'явилися нові виклики-конструктивні помилки з боку підрядника та відсутність у команди проєкту достатніх знань в галузі, що спричинило безперервний процес вдосконалення одного і того ж прототипу. Це зайняло багато часу і відклало запуск

виробництва, тож довелося відмовились від подальшої співпраці з підрядником і запустити власне виробництво одностроїв, паралельно шукаючи підрядників для можливого покриття великого пікового попиту.

Водночас, розширилася лінійка сувенірної продукції, зокрема були спроби вийти на диференцію не лише товарної лінійки, але і кожної з позицій (горняк, футболка, т.і.) та було визначено власну айдентику, сформовано портрет клієнта, проведено ребрендинг і створено ціннісну пропозицію.

Саме в цей момент важливим етапом формування проекту стало визначення ключових цінностей у підходах до ведення бізнесу. Було виокремлено 5 основних цінностей, що базуються на скаутських принципах:

1. Чесність. Цінність, що передбачає чесні мотиви, надійність та відданість у співпраці як з клієнтами, так і в команді.
2. Повага до інших, до себе та до власної роботи. Цінність, зокрема, передбачає реалізацію тільки якісної продукції, без допущення браку та вчасну видачу замовлень, відповідальність перед клієнтом у випадку будь-яких робочих ситуацій.
3. Турбота. У виробництві особливий акцент зосереджений на турботі не тільки про клієнтів, а й про довкілля, зокрема, частина продукції виготовляється з перероблених матеріалів, а пакування максимально екологічне та легко переробляється.
4. Віра у місійність справи та затребуваність продукції на ринку дозволяє експериментувати з напрямками та типами продукції.
5. Співпраця, що лягла в основу функціонування проекту в перші 2 роки, та дозволила реалізувати найбільш складні зразки продукції.

Також в середині 2020 року було проведено ребрендинг з “Пластова кооператива” до “Кооператива”, змінено кольористику з фіолетового і м’ятного в основі і допоміжного білого до чорного і білого, як паралельно існуючі логотипи для різних потреб, з додатковим кольором м’ятним. В цей момент було вперше розроблено маркетингову стратегію та побудовано початковий план розвитку виробництва.

Наступним етапом стала фіналізація всіх лекал, тканини та фурнітури для одностроїв, запущено перші партії на власному виробництві, знайдено підрядника, що підсилив виробничі потужності для того, щоби встигнути за швидко наростаючим попитом. Перші три місяці виробництва “Кооператива” зосередила ресурси на задоволенні попиту клієнтів, який виник з запуском одностроїв, опісля почалася робота над елементами, яких немає у конкурентів - шорти для дівчат замість спідниць, що були реалізовані влітку 2021 року, та флісові безрукавки і штани, запуск яких було відкладено, і зараз є складність закінчити їх у зв’язку з повномасштабним вторгненням.

1.2. Опис ключового ринку

Основний продукт “Кооперативи” на ринку - пластовий однострій, що є одним з обов’язкових елементів для кожного пластуна. В давніші часи - більш практичний, а зараз, здебільшого, церемоніальний та офіційний одяг, на якому розміщені відзнаки, наприклад, приналежності до Пласту, ступеня (рівня розвитку) в організації та ін. Він також складається з ряду елементів, ключовими з яких можна виділити сорочку/блузку і шорти/спідницю.

В загальному, ринок потреби в пластовому однострої та сувенірній продукції недосліджений і часто базується на припущеннях, а не на ґрунтовному аналізі. Для впровадження змін використовуються дані більш загальних досліджень суспільних настроїв та купівельної спроможності в Україні.

Першопочатково помилкою у реалізації проєкту була не достатня оцінка об’єму ринку. Спочатку враховувались лише безпосередні пластуни в Україні - понад 10 тисяч людей різного віку. Згодом стало зрозуміло, що до уваги не бралися люди з якими є опосередкований (непрямий) контакт та пластуни за межами України, особливо в країнах Європейського Союзу. Загальний ринок в такому ключі, враховуючи батьків та родичів пластунів, друзів та знайомих, пластунів закордоном сягає від 80 до 150 тисяч осіб. Відповідно, сегментувавши

аудиторію за віком та рівнем зацікавленості в різних видах продукції, стало помітно позитивний результат, як з точки зору продажу суверенірної продукції, так і одностроїв. До початку діяльності проекту “Кооператива”, тривалий час ринок залишався досить стабільним чи, скоріше, нерухомим, і його можна було сегментувати приблизно (це залежало від року і зовнішніх факторів) як у таблиці:

Таблиця 1.1. Розподіл продукції на внутрішньому ринку Пласту

Тип товару	Монополіст	Окремі ініціативи
Однострої	80%	20%
Сувенірна продукція	10%	90%

Ситуація почала змінюватись з розвитком організації і створенням багатьох нових осередків Пласту по Україні, що поступово сприяло збільшенню ринку, але залишалось глобальне нерозуміння потреби в підвищенні якості та клієнторієнтованості. Відсилаючись до книжки “Зона прибутку” А. Сливоцького та Д. Д. Моррісона², відбулась типова для монополій ситуація, коли традиційне провадження бізнесу та безперервний притік коштів не давали побачити ключові пріоритети клієнтів. Власні переконання стали понад потребою клієнтів. Водночас, для “Кооператива” це стало можливістю, щоби визначити, які пріоритети клієнтів досі ігнорувалися, побудувати нову бізнес-модель, яка задовольнятиме ці пріоритети, створити нову для себе і ринку зону прибутку.

Починаючи з 2014 року на ринку пластової продукції наростала потреба в більш якісних елементах однострою (сорочка, шорти або спідниця) та сувенірній продукції. Цей запит поступово зростав сприяючи створенню короткострокових ініціатив, які не змогли досягнути точки безбитковості і припиняли діяльність. З 2019 року “Кооператива” поступово почала завойовувати довіру клієнтів через високу якість товарів та клієнтоорієнтований підхід, що створило можливість розробити нову версію однострою,

адаптувавши вже наявні сорочки, шорти та спідниці до сучасних потреб та тенденцій. Як сказано в книжці “Від нуля до одиниці” Пітера Тіля - “Якщо ваш продукт вимагає реклами або продавців, щоб його продати, то він не достатньо добрий”³. З часом, маленькими кроками “Кооператива” почала займати все більшу частку ринку та посувати монополіста з його позицій попри наявні проблеми в ефективності та стабільності маркетингу, що будуть описані в наступному розділі.

Гнучність та швидкість прийняття рішень у реалізації проєкту створили умови для максимально швидкої реалізації перших прототипів однострою в короткий проміжок часу. Опираючись на дизайн мислення, швидко було пройдено перші 3 етапи (емпатія, фокусування, генерування ідей) завдяки попередньому досвіду і широкій мережі персональних контактів. Уже в перші за кілька тижнів команда проєкту перейшла до прототипування і тестування, паралельно шукаючи нові тканини - інший склад, способи переплетення, т.і. Потреба в збільшенні швидкості прототипування, тестування і, згодом, виробництва створила умови, при яких економічно обґрунтованіше було закупити власне обладнання і залучити кравчинь. Це полегшило для умови старту, та дало час на пошук підрядника для замовлення великої партії.

З моменту, як однострій “Кооперативи” вийшов на ринок було продано близько 500 найменувань товару лише в категорії основних елементів однострою протягом року, що, частково змістило статус-кво в цьому питанні - конкуренти були змушені адаптовуватись до запиту клієнтів на внутрішньому ринку, що створило умови для якісного розвитку ринку в довгостроковій перспективі.

1.3. Структура команди та посадові обов’язки

На етапі становлення проєкту “Кооператива” в організаційній структурі було виокремлено три взаємодоповнюючі відділи:

- Відділ комунікації;

- Відділ виробництва та логістики;
- Відділ дизайну та контролю якості.

Відділ комунікації поєднує два ключові блоки - маркетинг та комунікацію з клієнтами. Він є найбільш чисельним та включає директора з маркетингу (СМО) і двох комунікаційників, що спільно працюють над побудовою контент-плану, спілкуванням з клієнтами, формуванням запиту до дизайну та виробництва, якщо такий надходить від клієнтів. Із запуском окремого шоу-руму “Кооперативи” в обов’язки працівників відділу ввійшло живе ве спілкування з клієнтами та видача товару.

Відділ виробництва та логістики займається пошуком підрядників, побудовою плану виробництва, розробкою прототипів нових товарів, замовленням та обліком необхідних для виробництва комплектуючих (тканини, нитки, фурнітура, сувенірна продукція) та логістикою - це пакування та відправка товару по Україні та закордон. В цьому відділі, за структурою передбачені посади операційного директора (СОО) та двох менеджерів.

Відділ дизайну та контролю якості, маючи невелику кількість штатних працівників, залучає фрілансерів для створення дизайнів сувенірної продукції. Потреба контролю якості виникла з наявності постійного браку і створила умови, при яких виникла необхідність виділити цей напрямок окремо від виробничих процесів і оцінювати якість поза межами контексту виробництва. На даний момент відділ складається з арт-директора, що водночас і верифікує якість виробництва.

Роботу відділів координує виконавчий директор (СЕО), функції якого винокує автор даної роботи. . Водночас, лєвова частка прийняття стратегічних рішень, ідеація та розвиток нових напрямків, робота з кризовими ситуаціями, ведення фінансового обліку та комунікація з В2В запитами також лежить на СЕО.

На даному етапі розвитку проекту головна складність сформувалася навколо чіткого розмежування посадових обов’язків. Часто, наприклад, комунікаційники займаються пакуванням і відправкою, що має бути в ключі

логістики, через брак людей на цьому напрямку. Із зростанням об'ємів це почало ускладнювати роботу і викликати часткове вигорання команди через часті пікові навантаження. Фактично, найбільшу потребу в підсиленні весь час мав напрямок виробництва та логістики.

Повномаштабне вторнення росії викликало додаткові складнощі та відкинуло проєкт назад в розвитку. Більшість виробів (текстиль, ремені, пледи) було передано на потреби Збройних Сил України чи дітей-переселенців, частина команди зосередилася на волонтерстві і не планує, на разі, повертатися до роботи, а працівники виробництва виїхали закордон. Відновлення роботи та комунікації з клієнтами розпочалася після двох місяців перерви.

1.4. Визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз проєкту

Для визначення сильних та слабких сторін проєкту “Кооператива” було проведено SWOT-аналіз, який у повному вигляді міститься в Додатоку 1.

До сильних сторін належать підтримка локальними осередками організації, створення високоясної продукції на ринку, де завжди була низька якість за помірною ціною, мала команда, що дає змогу досить швидко приймати рішення, великий технічний досвід в виготовленні сувенірної продукції, соціальна складова (соціальне підприємництво) - 30% від прибутку спрямовані на виховні та соціальні ініціативи організації, висока довіра з боку постійних клієнтів та знайомих, розробка вже звичних для загалу продуктів "from the ground bottom".

До слабких сторін належать - неналагодженість внутрішніх процесів, відсутність альтернативних (додаткових) джерел інвестицій, окрім засновників, відсутність глибинної експертизи в багатьох напрямках, мала команда без чіткого розподілу обов'язків, відсутність довготривалого планування в виробництві, відсутність цілісного маркетингу, частий брак та недотримання термінів власного виробництва, низьке документування наявних рішень в виробництві, низька спроможність створення нових продуктів.

Можливостями проекту є особисті проекти пластунів, яких можна залучати до співпраці, розвиток формату маркетплейсу з продукцією від скаутів, вдосконалення напрямку однострою з використанням високоякісних матеріалів та з врахуванням всіх недоліків в конкурентів та відгуків друзів/знайомих, що дає змогу закрити запит, який не задоволений - якісний товар за ринковими цінами (вищі, ніж помірні), створення нових брендів для окремих спеціалізованих продуктів (шкарпетки, одяг, маркетингово-сувенірна агенція) та перетворення “Кооперативи” з магазину в маркетплейс, з маркетплейсу в екосистему брендів створених скаутами.

Загрозами проекту визначено - зниження купівельної спроможності клієнтів, крадіжка ідей, запуск нових ініціатив з підприємництва всередині організації, швидша реалізація подібних товарів конкурентами, непередбачуваність військових дій, суттєве зниження продуктової диверсифікації, а саме падіння продажів сувенірної продукції майже до 10% грошового потоку, нестабільний грошовий потік.

РОЗДІЛ 2.

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ

2.1. Загальний опис бізнес-моделі проєкту

“Кооператива” розпочала свою роботу від запитів потенційних клієнтів і ця ж клієнтоцентрична модель залишається в роботі до тепер. Завдяки тому, що команда проєкту активно використовує власні товари і рішення та постійно спілкується о з потенційними та постійними клієнтами, завжди є відповідь на емпіричне питання, яке наводить Андріан Сливоцький в книзі “Зона прибутку: стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків” - Як саме змінюється клієнт?²

В динаміці кількох років існування проєкту було виокремлено цілий ряд запитів, які нарощуються і видозмінюються. Наприклад, ключовий запит в низькій вартості видозминився на якість. Навіть не високу якість, а просто якісну річ, яка не знищиться одразу і буде комфортною. Варто зазначити, що клієнти люблять спілкуватися через соціальні мережі, і, навіть після запуску сайту, більшість замовлень проводяться через фейсбук чи інстаграм. Ця сучасна особливість дає велику можливість і, водночас, конкурентну перевагу - отримувати фідбек та інформацію щодо запитів від клієнта в повідомленнях і мати змогу повернутись до цих запитів в майбутньому та, навіть, провалідувати рішення з безпосереднім клієнтом. Клієнти активно “тегають” “Кооперативу” в коментарях до дописів, де обговорюють нові крої одностроїв, надсилають пропозиції приватно чи на сторінки. Це дозволяє на постійній основі коригувати персональну заангажованість завдяки детальному розкриттю кожного з елементів пріоритетів клієнта за Андріаном Сливоцьким:

- Критерії покупок;
- Чинники невдоволення;
- Преференції;
- Вплив;

- Процес ухвалення рішень;
- Нагоди для покупки;
- Купівельна поведінка;
- Функціональні потреби;
- Системна економіка.²

На основі канви бізнес-моделі було описано бізнес-модель проєкту, що дозволило краще осягнути всі аспекти роботи і мати основу для подальших покращень в різних напрямках роботи.

Командна робота над канвою та голосування за важливість кожного з елементів дозволила виокремити необхідні елементи та сформувавши їх у відповідну модель (Додаток 2).

Ключовими бізнес-партнерами проєкту, станом на зараз, є швейні цехи та постачальники тканин і фурнітури, а також виробництва сувенірної продукції з одного боку, та пластуни, які мають ідеї та не мають ресурсу для їх реалізації і пластунам-виробники різного роду крафтових речей.

Ключовим показником в діяльності було визначено якість продукту та розробку необхідних товарів для пластунів, які довгий час не мали аналогів і постійне створення нової продукції для покриття поточних потреб.

Ключовими “ресурсами” стала особиста репутація засновників, яка створювала додаткову довіру до продукту. Також наявні канали комунікації з клієнтом - сторінки в соціальних мережах з високим охопленням, різновікова команда виключно з пластунів, що створювало можливість чути, знати та цікавитись болями різновікових категорій клієнтів, а також попередньо набуті контакти з виробництвами та підрядниками, що полегшує швидку реалізацію продуктів.

До ціннісної пропозиції було віднесено одну з ключових переваг - продуману від початку до кінця сувенірну продукцію, а також якісний одяг, що було та, часто, досі є рідкістю для ринку.

У відносини з клієнтами лягли адаптація виробів під індивідуальні потреби, дослуховування до пропозицій та запитів клієнтів, а також пряма і двостороння комунікація.

Ключовим каналом комунікації було обрано соціальні мережі, але, водночас, вагомим внеском стали рекомендації клієнтів. Це дозволило нам сегментувати клієнтів на кілька категорій: людей, що ведуть активний спосіб життя, батьки пластуни, пластуни-виховники, які займаються з дітьми та загалом дорослі пластуни.

Структура витрат на початковому етапі роботи виглядала таким чином:

Таблиця 2.1. Структура витрат проєкту “Кооператива”

Виробництво продукції	55%
Реклама	5%
Заробітня плата	20%
Сталі поточні витрати	10%
Розробка нової продукції (прототипування)	10%

Потоками доходів стали виготовлення одностроїв та їх реалізація, виготовлення продукції на замовлення та продаж сувенірної продукції.

2.2. Напрямки вирішення наявних слабких сторін

В п. 1.4. розділу 1 було окреслено ряд слабких сторін та ризиків, що були виокремлені під час діяльності проєкту. Частина з них є поза межами впливу, наприклад, зниження купівельної спроможності, чи підвищення цін на комплектуючі, що дає менше простору для маневру, якщо в пріоритеті - зберегти високу якість продукції. Використовуючи базовий фасилітаційний метод кластеризування карток⁴ більшість слабких сторін було об'єднано у блоки, над якими здійснюється або буде здійснюватися робота і було поставлено завдання щодо підвищення ефективності в цих напрямках:

Робота команди:

- Чіткий розподіл обов'язків всередині команди;
- Планування подальшого розширення команди;
- Налагодження внутрішніх процесів в проєкті;
- Навчання людей в команді спеціальностям, що їм цікаві або залучення працівників/консультантів на незакриті напрямки.

Виробництво:

- Створення стандартів перевірки якості та термінів (тест-кейси для перевірки);
- Побудова довготривалого планування у виробництві з усіма залежностями (комплектуючі, основа для сувенірної продукції, орієнтовний бюджет на кожен продукт);
- Зменшення об'ємів власного виробництва та переведення його на прототипування;
- Широке документування наявних рішень в виробництві.

Маркетинг та комунікація з клієнтами:

- Побудова та втілення маркетингової стратегії;
- Розширення і диверсифікація товарної лінійки базуючись на клієнтських запитах.

Також вищезгадані тези до рішень частково перекривають загрози і це створює додаткову мотивацію для якнайшвидшої реалізації всіх задумів та ідей.

2.3. Удосконалення роботи команди

Чіткий розподіл обов'язків всередині команди було розпочато з визначення посад і посадових обов'язків базуючись на відділах і попередньому досвіді роботи. Разом з тим, розпочався пошук рішення для збільшення власної ефективності саме в структурному плані, розглядаючи першочергово проєкт як одне ціле. Цей етап почався з аналізу того, як працює команда “Кооперативи” і що не працювало так, як очікувалося.

Загальна структура виглядала доволі незрозуміло - це був гібрид матричної структури - відділи, які комунікують між собою лише в зонах стику у складних питаннях. Аналізуючи матричні структури організацій і проєктів було визначено позитивні та негативні аспекти матричних структур що проявлялися в повному обсязі в діяльності “Кооперативи”. Кожна з них детально описана в статті The Key Advantages and Disadvantages of Matrix Organizational Structures опубліковану 20 жовтня 2016 року і написану Krzysztof Gos:

- Складність управління

«Органічні» організації, що роблять акцент на латеральних комунікаціях, індивідуальній дискреції та участі у прийнятті рішень, більше підходять для ситуацій невизначеності та швидких змін, ніж сильно ієрархічні, в яких акцент робиться на вертикальних комунікаціях, встановлених правилах і повноваженнях та які є більш ефективними в стабільних, передбачуваних ситуаціях.

- Ефективність комунікації (внутрішня)

В матричній структурі ключовою перевагою є генерування більшої кількості формальних та неформальних горизонтальних каналів комунікації. Водночас, більшість критиків вказують на те, що зі збільшенням кількості інформації, що обмінюється по горизонталі, знижується її якість.

- Вихідна якість (технічна чи інтелектуальна досконалість кінцевих продуктів)

З одного боку це один з ключових позитивів матричної структури, але він вимагає постійної і безпосередньої комунікації з клієнтами саме виробничої та дизайн частини - тих, хто працює на створенням нової та покращенням вже існуючої продукції.

- Ефективність використання ресурсів (гнучкість у використанні людських і капітальних ресурсів)

Ця характеристика є однією з тих, які викликають багато суперечок. В статті вказано, що “тверді” емпіричні дані дуже обмежені як для твердження, що це перевага так і що це недолік. Основою перевагою відзначається

прискорення комунікації, негативна ж сторона - розростання організації, збільшення витрат, недооцінка персоналу.

- Мотивація та задоволення від роботи (серед членів організації)

Стрес, який створюється в матричній моделі, має деструктивний вплив на мотивацію та залученість співробітників через “битви за територію”, плутанина навколо обов’язків, нечіткість в розвитку, рольове перевантаження. Позитивними тут відзначено збільшена можливість для розвитку та підвищена мотивація, але вищезгаданий стрес все “з’їдає”.

- Ефективність прийняття рішень (якість рішень, час, ясність щодо відповідальності за прийняття рішень)

Одним з підсумків цієї статті згадано так званий “матричний парадокс” - матричні структури мають багато позитивних моментів, але вони також неминуче призводять до ряду недоліків.⁵

Кожен з позитивних і негативних аспектів було апробовано на досвіді організації робочого процесу у команді “Кооперативи”. Де факто, це спричинило втрату майже всього, так званого С-рівня менеджерів - СМО перестала працювати раніше, повернувшись до медичної освіти, СОО з початком повномасштабного вторгнення остаточно пішов з проекту і зараз займається лише волонтерською діяльністю.

Ці події і вищевказаний аналіз показали гостру потребу в пошуку нових моделей розподілу обов’язків або спрощенні існуючої. Структуру було повернуто до початків, - зробити максимально горизонтальну модель і дати можливість людям, які залишилися працювати над тим, в чому вони сильні або хочуть розвиватися. Таким чином, було закрито попередні «відділи», натомість безпосередні працівники брали на себе відповідальність за конкретний обсяг роботи і робили її. Наприклад, відділ виробництва і логістики розділився на виробництво, яке лягло в обов’язки CEO, і логістику, яку взяли на себе комунікаційниці проекту. Також одна з комунікаційниць почала пропонувати рішення в поточному маркетингу і, фактично, очолила цей напрямок.

Загалом горизонтальні структури в організаціях - це відповідь на виклики сучасності. Оскільки організації мають бути все більш гнучкими, інноваційними та адаптивними, на додачу до зв'язку зі своїм середовищем (тобто клієнтами та постачальниками), організаційні структури компаній також поступово перетворюються з ієрархічних, вертикальних, функціональних структур, що були більш підходящими для стабільного та передбачуваного середовища, у все більш горизонтальні, орієнтовані на команду, адаптовані форми. Фактично, все більше проглядаються чіткі тенденції до децентралізованих структур з переданими повноваженнями та самокерованими командами. Ці команди стають все меншими та компактнішими, з меншою кількістю менеджерів та ширшим використанням відкритих комунікацій.⁶

2.4. Зміна процесів виробництва

Станом на час написання цієї роботи з моменту запуску власного швейного виробництва "Кооперативи" пройшло трохи більше року. Початково власне виробництво було вирішенням проблеми одночасного виробництва великих об'ємів, які с вимагали підрядники для замовлення пошиття одностроїв. Це створило можливість швидко запуснитися і вирішувати наступні проблеми в міру їхнього надходження.

Першою складністю стала бракована продукція, як результат власного швейного виробництва. Починаючи співпрацю з кравчинями не було враховано можливі труднощі в комунікації з новими людьми та хибне уявлення про якісну продукцію з першої партії пошиття. На жаль, так не сталося і було прийнято рішення вести статистику бракованих і повернутих на переробку сорочок/блузок та спідниць/шортів. Постійне повернення на виробництво для переробки призвело до затримок з наявністю товарів в магазині. Першим рішенням в цьому питанні було створення тест-кейсів - було детально описано кожен шов, кишеню, гудзик, комір, фактично кожен найменший елемент, який піддавався перевірці. Завдяки великому об'єму бракованої продукції був

зібраний також фотоматеріал, зафіксовані ключові помилки і додані в тест-кейси. Цей документ був також переданий на виробництво і, при забиранні товару з виробництва, кожен виріб ретельно перевірявся відповідно до тест-кейсу. Та продукція, що не проходила його одразу йшла на переробку і не враховувалася в оплату. Таким чином, було зменшено відсоток бракованої продукції до 5-7% і помилки, зазвичай, були незначними та швидко виправлялись. Залишалася проблема з вчасністю.

Після півроку існування власного швейного виробництва, виникла необхідність виробництва більших об'ємів продукції. Оптимальним рішенням стало не розширення виробництва, а замовлення великих партій у підрядників, які відповідали за якість і кінцевий результат самостійно. Зменшення об'ємів власного цеху дозволило вивільнити ресурси для прототипування нових виробів та кроїв, а також швидше тестувати та переробляти їх. Іншим позитивним ефектом з переходу на підрядників стала можливість побудови довготривалого планування в виробництві та попереднього замовлення тканин та інших комплектуючих.

Станом на зараз введено облік комплектуючих та тканини, фіналізовані всі ключові лекала та розробляються нові розширюючі лінійку товарів. Це дозволяє, станом на зараз, покривати все більше вікових категорій споживачів всередині організації; формувати план виготовлення продукції на майже рік вперед, включно з прототипами. Водночас, розпочато створення документації щодо кожного товару, де максимально детально описана вся необхідна інформація для виготовлення конкретного виробу - розрахунки необхідної тканини та комплектуючих на одиницю виробу, описані постачальниuki та процес комунікації щодо замовлення фурнітури і тканини, файли лекал та інструкція до них. Окремо виділено процеси відповідно до підрядника та товару, а також описуються всі складнощі (known-issues) пов'язані з конкретним підрядником та історію співпраці з ним - зміни цін, затримки доставки і т.і.

Станом на зараз повномасштабне втогнення змусило повністю зупинити виробництво на кілька місяців через відсутність працівників цеху - більшість

виїхали за межі міста чи, навіть, країни. Попри це, темпи навпаки почали наростати і, на момент написання роботи один з підрядників вже відшиває найбільшу за весь час існування “Кооперативи” партію чоловічих елементів однострою. Також, спільно з підрядниками, було домовлено в перспективі розробляти прототипи. Даний процес зайняв багато часу, але показав позитивний результат в комунікації. Виробництво дало команді значний досвід і розуміння багатьох процесів пошиття, але, на разі, в нас немає потреби на найближчі кілька місяців відновлювати власне пошиття одностроїв, оскільки це створить додаткові операційні витрати в умовах невизначеності.

Окремим напрямком для розширення товарної лінійки, стане співпраця з іншими компаніями, що зараз на етапі обговорення.

2.5. Підвищення якості та ефективності комунікації з клієнтами та маркетингу

Маркетинг проекту - це напрямок, що наразі не вдається якісно розвинути. Було проведено ребрендинг, різні варіації подачі контенту і побудови контент-плану. Але, як і будь-що в бізнесі, маркетинг потребує, найперше системності. На жаль, цього не було раніше і напрям маркетингу один з тих, що зараз потребує налаштування. На даному етапі формується цілісність в процесах пов'язаних з маркетингом особливо в технічній площині. Першим кроком в цьому напрямку стало створення контент-плану, опис товарів на сайті та підготовка графіку матеріалів в соціальних мережах з допомогою Meta Business Suite для автоматичного виставлення дописів.

Вектором подальшого розвитку маркетингу для проекту став процес перетворення реальності з книги Андріана Сливоцького “Мистецтво творення попиту” - перетворення продукту на магнетичний, впорядкування карти проблемних точок, скласти пазл контекст (задній план), знайти імпульс, вибудувати стрімку траєкторію, відмовитись від узагальнення чи усереднення.⁷

Також тривалий час проєкт і команда були в полоні стратегій з хибними уявленнями в маркетингу, що описані книзі Ел Райс та Джека Траута “Маркетингові війни” - хибне уявлення про “кращих людей” та хибне уявлення щодо “кращого продукту”. Вважалося, що в боротьбі за місце на ринку швидкий результат отримується саме завдяки цінностям людей в проєкті та якості продукту. Значна частина маркетологів мають переконання, що на їхньому боці істина, і що єдиним завданням, яке потрібно зробити, - це змінити хибні уявлення, що є у клієнтській свідомості. Але раціональніше буде прийняти ті уявлення, що є у потенційного клієнта та працювати з ними. В цій же ж книжці наведено приклад компанії Avis - ця компанія прийняла факт того, що у свідомості користувачів автомобілями напрокат вони на другому місці і, відштовхуючись від цього уявлення, сказала: “У сфері прокату автомобілів Avis посідає друге місце. Тож чому обирати нас? Ми більше стараємось”⁸.

Також прийнявши факт, що не можемо поводитись, як лідери ринку і змирившись з поточним місцем на ринку почалось напрацювання потреб клієнтів та ключових конкурентних переваг. Потреби було розділено на раціональні та емоційні:

Раціональні потреби:

- Швидке виготовлення продукції;
- Можливість придбати все необхідне в одному місці;
- Помірна ціна;
- Практичність використання;
- Відповідність персоналізованим запитам.

Емоційні потреби:

- Індивідуальний підхід (“Не знаю як, але знаю що”);
- Екологічність виробництва та опакування (долученість до тренду ЕКО, «любить красу і дбає про неї»);
- Долучення до спільноти скаутів.

Наступним кроком було визначено конкурентні переваги “Кооперативи”:

Раціональні:

- Швидке виготовлення;
- Можливість придбати все необхідне в одному місці;
- Середня ціна;
- Можливість доставки по місту, по Україні та закордон;
- Виробники – пластуни із досвідом пластування 10+ років і розумінням сучасної специфіки та потреб пластунів.

Емоційні:

- екологічність виробництва та пакування (долученість до тренду ЕКО)
- програма лояльності через долучення до спільноти (для виховників чи оптових замовлень одностроїв)
- соціальна складова підприємництва (я роблю добре діло, коли купую у цього бренду)

Окрім цього було сформовано першу з бренд-персон, на базі яких буде формуватись подальша маркетингова стратегія:

Скаут, 29 років, має багато досвіду у мандрівництві, багато бачив у житті. Зреалізований у буденному житті, але не дозволяє дням ставати “однотипними”, він завжди в пошуку нових пригод. Він не сидить на одному місці. Всі навколо знають про його авантюризм, але тим не менш йому не страшно довіритись у будь-якій справі. У нього високі моральні цінності, і він не зраджує їх ні за яких умов.

Окреми аспектом варто виділити тривалість комунікації з клієнтами. Всередньому один клієнт надсилав близько 30 повідомлень і потребував, хоча б, 15 повідомлень у відповідь. Частина з них була занесена в шаблони, але багато запитів доводилося обробляти вручну. Довготривалі комунікації з кожним клієнтом створювали понаднормове навантаження на команду.

Проаналізувавши проблему тривалої комунікації було визначено, що більшість питань можна швидко вирішити давши посилання на опис товару на сайт. Таким чином, було знайдено рішення, реалізація якого зайняла багато часу. Наприкінці весни 2022 року було запущено інтернет-магазин “Кооперативи”

використовуючи платформу Shopify - <https://kooperatyva.com>. Товари з інтернет-магазину прив'язані до магазину на сторінці в фейсбук. Також сайт скоротив тривалість комунікації - на ньому зараз тільки ключові товари, але це вже дає помітний результат. Середня тривалість комунікації зменшилась майже вдвічі. Також, використання платформи Shopify дало легку реалізацію SMS та email нотифікацій для замовлень з сайту і створило можливості для клієнтів відслідковувати поточний стан замовлення.

Зі зменшенням тривалості комунікації та запуском сайту - клієнти стали активніші та більш зацікавлені у подальшому розвитку проекту, зокрема, надаючи свої коментарі та поради щодо роботи інтернет-ресурсу.

2.6. Фінансові показники

Для розрахунку фінансових показників було використано баланс, та сформовано вхідні дані. Товари було розділено на 5 категорій для зручності розрахунку та сформувано таблицю з середніми значеннями для ціни та собівартості, а також кількість проданих товарів та залишку товарів і загальну суму продажів у категорії:

Таблиця 2.2. Дані щодо продажів, залишку та собівартості товарів

Назва групи товарів	Кількість проданих, шт.	Сума продажів, грн.	Середня ціна за од., грн	Залишок на складі, шт	Собівартість за одиницю, грн.
Основні елементи однострою	509	414660	814.66	248	453
Додаткові елементи однострою	521	54184	104	195	52
Шеврони	330	3425.9	10.39	472	7
Сувенірний текстиль	675	141610	209.8	0	150
Інша сувенірна продукція	611	51692	84.61	200	53.75

В групах товарів “основні елементи однострою” та “сувенірний текстиль” було також винесено витрати на прямі матеріали та пряму працю, наприклад:

Таблиця 2.3. Усереднене розподілення витрат собівартості частини продукції

Назва групи товарів	Усереднені витрати собівартості
Сувенірний текстиль	110 грн./ел. - футболки, худі чи бафи 40 грн./ел. - друк
Основні елементи однострою	180 грн. ел. - тканина 23 грн. ел. - фурнітура 250 грн. ел. - виготовлення

Додатково щомісяця витрати на оренду приміщення та комунальні послуги становлять 4700 грн.

Після зведення Income statement отримали Gross margin.

Таблиця 2.4. Income Statement

Income Statement		
Revenue		665,572
	Кількість	2,646
	Ціна	252
COGS		494,867
Прямі матеріали		222,217
	Тканина	136,260
	Текстиль	74,250
	Фурнітура	11,707
Пряма праця		
	Робота	216,250
Непряма праця		
	Робота	-
Загальновиробничі		
	Оренда+комунал	56,400
Gross Profit		170,705

Gross margin склав **25.65%**

Стартова інвестиції в проєкт складала 200000 грн. Податок на оборот за ФОП 3 група складає 5% і дивіденти з прибутку - 20% на соціальні проєкти в організації. Також покривається вартість відправки для замовлень вартістю більше 2000 грн. - це, приблизно 15% замовлень, або 80 замовлень і вартість доставки кожного - 65 грн. Середня вартість пакування кожного замовлення - 24,2 грн.

Розклад амортизації виглядає наступним чином:

Таблиця 2.5. Розклад амортизації

	Вартість	Залишкова вартість	Корисний період	Амортизація
Машинка 1	25,000	10,000	5	3,000
Машинка 2	15,000	5,000	5	2,000
Електричний ніж	5,000	3,000	4	500
Парова праска	8,000	3,000	3	1,667

Це дозволило розрахувати значення для операційних витрат (OpEx), EBITDA, EBIT, EBT, Net Income, дивіденти і залишковий прибуток:

Таблиця 2.6. Структура операційних витрат

OpEx		60,002
	ЗП невиробничого персоналу	42,000
	Пакування	12,802
	Відправки	5,200
	Страхування	-
EBITDA		110,703
Depreciation		4,667
EBIT		106,036
Interest		-
EBT		106,036
TAXES		33,279
NET INCOME		72,758
DIVIDENDS		14,552
RETAINED EARNINGS		58,206

EBITDA margin складає - 16.63%, EBIT margin складає - 15.93% і Net Income margin - 10.93%.

Таблиця 2.7. Cash Flow Statement

Cash Flow Statement		
Operations		
Net Income		72,758
Depreciation		4,667
Change in working capital		183,211
CF from Operations		260,636
Investing		
Capex		(53,000)
Proceeds from disposal		-
CF from investing		(53,000)
Financing		
Change in debt		-
Change in equity		200,000
Dividends		(14,552)
CF from financing		185,448
Change in CF		393,084

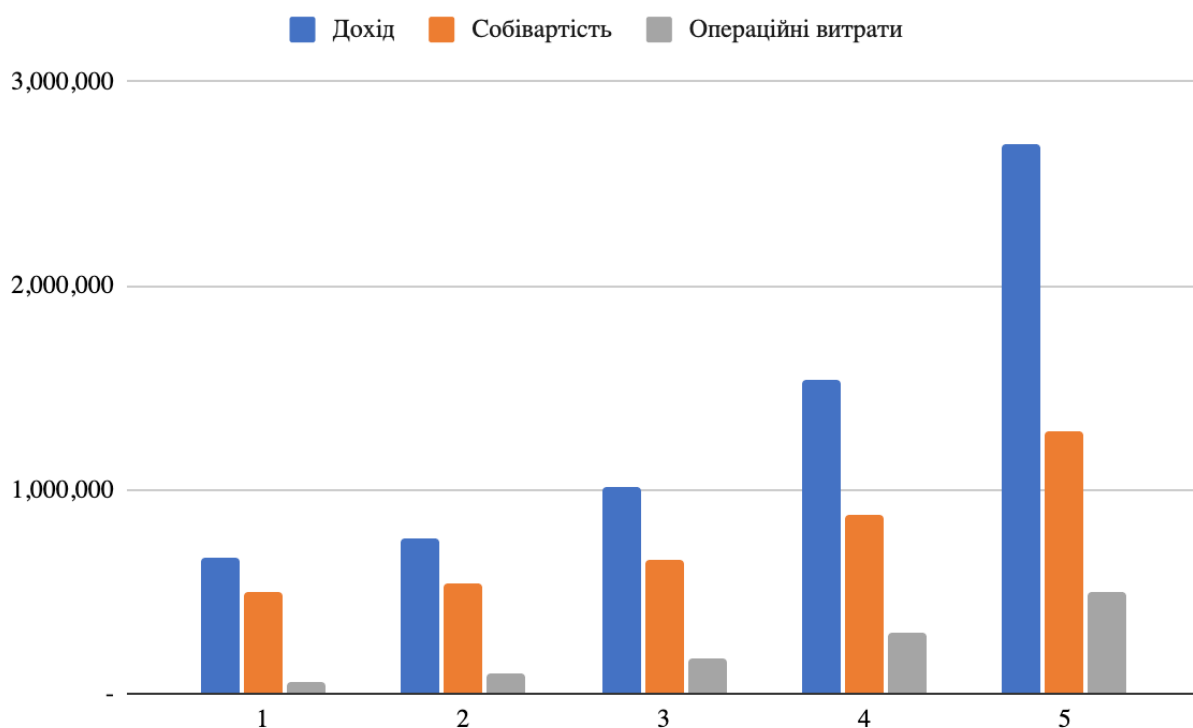
Наступним кроком було підготовано оптимістичні та песимістичні бюджети на наступні п'ять періодів.

Оптимістичний бюджет містить в собі плановане збільшення дохідності на 15% та операційних витрат на 70% щороку, але, водночас, зменшення відсотка собівартості в загальній структурі витрат через менше зростання - 10%. Амортизація не планується збільшуватись, а відсоток початкової інвестиції почне виплануватись тільки в кінці другого року - наступний після поточного періоду.

Таблиця 2.8. Бюджет. Оптимістичне планування

	0	1	2	3	4	5
Дохід		665,572	765,408	1,012,252	1,539,508	2,692,610
Собівартість		494,867	544,354	658,668	876,687	1,283,558
Операційні витрати		60,002	102,003	173,406	294,790	501,143
ЕВІТДА		110,703	119,051	180,178	368,032	907,910
Амортизація		4,667	4,667	4,667	4,667	4,667
Процент		-	15,905	14,772	24,111	50,888
ЕВТ		106,036	98,478	160,739	339,254	852,355
Податок		33,279	38,270	50,613	76,975	134,630
Чистий прибуток		72,757	60,208	110,127	262,278	717,724
		1	2	3	4	5
Інвестиція	(200,000)	-	-	-	-	(50,000)
ГП від операцій		77,424	64,875	114,794	266,945	722,391
ГП проекту	(200,000)	77,424	64,875	114,794	266,945	722,391
PV ГП проекту		71,032	54,604	88,642	189,111	469,505
Акумуляовані PV ГП проекту	(200,000)	(128,968)	(74,365)	14,277	203,388	672,893

Діаграма 2.1. Основні статті в структурі витрат оптимістичного бюджету проекту



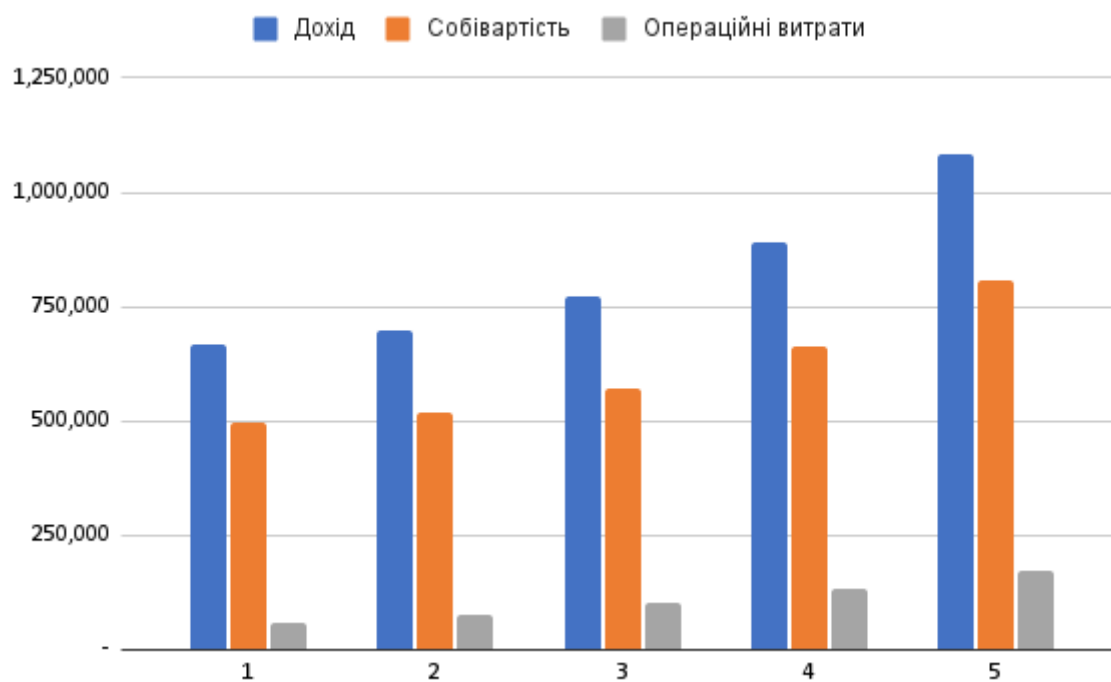
Оптимістичний прогноз робився на базі продажів та зростання ціни на продаж товару. Попри повномасштабне втогнення і економічну ситуацію в Україні в травні та на початку червня 2022 року “Кооператива” вийшла на рівень продажів того ж періоду 2021 року. Обидва періоди ознаменувались відкладеним попитом - через спалах пандемії взимку та на початку весни 2021 року і активізацію військових дії весною 2022 року.

Песемістичний прогноз бюджету передбачає плановане збільшення дохідності та собівартості на 5%, а також збільшення операційних витрат лише на 30% щороку через зменшення можливості забезпечення найму нових працівників, зокрема.

Таблиця 2.9. Бюджет. Песемістичне планування

	0	1	2	3	4	5
Дохід		665,572	698,851	770,483	891,930	1,084,147
Собівартість		494,867	519,610	572,870	663,169	806,086
Операційні витрати		60,002	78,003	101,403	131,824	171,372
ЕВІТДА		110,703	101,238	96,209	96,937	106,689
Амортизація		4,667	4,667	4,667	4,667	4,667
Процент		-	15,905	12,100	11,916	12,053
ЕВТ		106,036	80,665	79,442	80,353	89,969
Податок		33,279	34,943	38,524	44,597	54,207
Чистий прибуток		72,757	45,723	40,918	35,757	35,761
		1	2	3	4	5
Інвестиція	(200,000)	-	-	-	-	(50,000)
ГП від операцій		77,424	50,390	45,585	40,424	40,428
ГП проекту	(200,000)	77,424	50,390	45,585	40,424	40,428
PV ГП проекту		71,032	42,412	35,200	28,637	26,276
Акумуляовані PV ГП проекту	(200,000)	(128,968)	(86,556)	(51,356)	(22,719)	3,557

Діаграма 2.2. Основні статті в структурі витрат песимістичного бюджету проєкту



РОЗДІЛ 3.

ПОДАЛЬШІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТУ

3.1. Дорожня карта розвитку проєкту

Зважаючи поступове закріплення на ринку пластових товарів “Кооперативи” та зменшення швидкості зростання продажів було підготовано два ключових вектори розвитку проєкту - горизонтальний та вертикальний.

Горизонтальний вектор є пріоритетним і передбачає розвиток лінійки продукції, зокрема створення елементів однострою, які існували лише в проєктах чи на папері. Для цього було запущено підбренд суто для елементів однострою, які виготовлялися “Велика Гра” як данина одній з найвагоміших для пластунів праці авторства Юрія Старосольського про виховництво в Пласті. Подальша ідея в тому, щоб винести цей бренд в окрему структурну одиницю, а інтернет-магазин “Кооператива” перетворити на еко-систему брендів створених пластунами.

В бренді “Велика Гра” також заплановано протягом наступних двох років створення демісезонних та зимових елементів однострою: безрукавки, дощовики, теплі речі для зимових подій та штани для чоловіків та жінок.

З іншого боку, горизонтальний розвиток передбачає також розвиток напрямку сувенірної продукції, який іде наступним в пріоритеті та передбачає перехід від одної одиниці кожного виду продукції до двох-трьох варіантів протягом двох років, а також збільшення видів продукції вдвічі - з понад десяти до двадцяти п'яти.

Після огляду балансу і розрахунку тривалості перебування товару на складі (Days in inventory), що склало 90 днів, ми також почали шукати альтернативні варіанти реалізації продукції на додачу до соціальних мереж, сайту та шоу-руму. Першим варіантом розвитку є встановлення стендів з продукцією на центральних пластових домішках в різних містах - місця, де збираються достатньо багато дітей та дорослих пластунів і де товар завжди буде

на виду у безпосереднього клієнта. Ця ідея, на разі, відтермінована через військові дії, але, за вже зміщеним планом, ця ідея має бути реалізована хоча б в двох локаціях до вересня 2023 року.

Окрім пластових локацій також розглядається партнерство з туристичними магазинами та кафе, які співпрацюють з Пластом та готові розміщувати в себе продукцію з брендуванням Пласту, яка співставлятиметься з їхньою основною діяльністю, наприклад, продаж горняк з пластовою лілейкою в кав'ярні та продаж бафів, футболок та ременів в магазинах туристичних товарів.

Ще одним елементом в горизонтальному розвитку є перехід інтернет-магазину "Кооператива" до формату маркетплейсу, де пластуни матимуть змогу виставляти на продаж крафтові товари, які вони самостійно виготовляють. За наявних умов цей напрямок мав би бути запущеним ще у 2022 році або на початку 2023 року.

Вертикальний розвиток передбачає поступове створення і розвиток суміжних брендів, які дадуть можливість вийти за межі наявного ринку і залучати більшу кількість клієнтів та доходу. Над цим вектором розвитку вже було розпочато роботу, зокрема створено і запущено агенцію з виготовлення сувенірної продукції на замовлення "Батя", робота над якою, на даному етапі, призупинена для зосередження ресурсів на ключовому проєкті. Також, сплановано і розраховано запуск виробництва тамподруку та друку на текстилі, які, найперше, дадуть змогу перекрити власні потреби в створенні товарів, та, водночас, створять можливість розвинути ідею агенції у власне виробництво, що здешевить собівартість і знизить кінцеву вартість товарів, які будуть замовлятися. Даний напрямок, на разі, має нижчий пріоритет, ніж горизонтальний розвиток, але запланований до реалізації протягом наступних двох-трьох років.

3.2. Аналіз майбутніх ризиків

Останні події показали, що ключовим ризиком для проєкту є війна. Повномаштабне вторнення на кілька місяців заморозило діяльність Пласту і роботу “Кооперативи” також. Попередні контакти з підрядниками порушені і способи співпраці також з різних причин - хтось переорієнтувався повністю на військовий блок, наприклад, львівська компанія вишивки “Символіка”, яка вишивала шеврони для “Кооперативи”, зараз працює лише на військовий напрям; інші виробництва закрились чи не мають частини спеціалістів,; постачання з інших країн затримується або взагалі не можливе; тканини та схожі товари, які доставлялись через порти, тепер в замороженому стані. Також війна прискорила розвиток всіх тих загроз, які було вказано в пункті 1.4. в рамках SWOT-аналізу проєкту - зниження купівельної спроможності клієнтів, крадіжка ідей, запуск нових ініціатив з підприємництва всередині організації, швидша реалізація подібних товарів конкурентами, непередбачуваність військових дій, суттєве зниження продуктової диверсифікації, а саме падіння продажів сувенірної продукції майже до 10% грошового потоку, нестабільний грошовий потік.

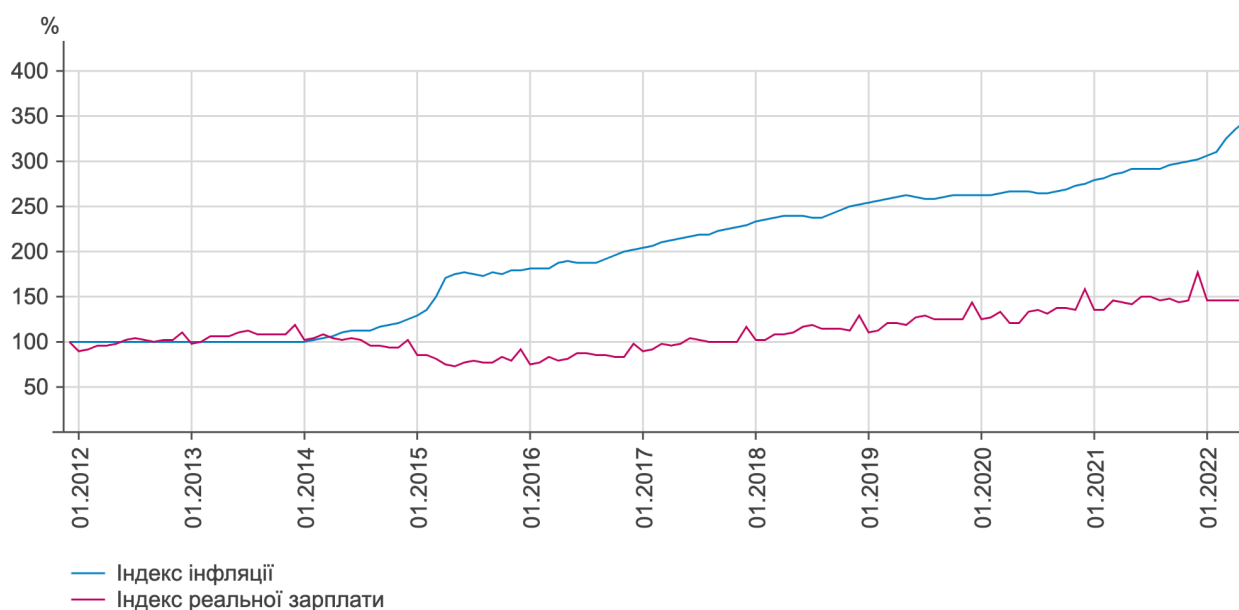
Найперше, було мінімізовано ризик щодо запуску нових ініціатив з підприємництва всередині організації. Зі створенням ідеї маркетплейсу з крафтовими товарами від пластунів цей елемент перетворився для проєкту в можливість, яку варто спонукати до розвитку, підтримувати та пропагувати. Також, такі ризики, як крадіжка ідей та швидша реалізація подібних товарів конкурентами залежать лише від швидкості реалізації нової продукції, що прямопропорційно співвідноситься до швидкості та ефективності роботи виробництв підрядників та виробництва проєкту, а також від маркетингової стратегії, яка сприяє швидшій реалізації кінцевого товару.

Суттєве зниження продуктової диверсифікації, а саме падіння продажів сувенірної продукції майже до 10% грошового потоку і зниження грошового потоку є взаємопов’язаними ризиками. Для підвищення рівня грошового потоку

було зміщено фокус на найбільш вартісний товар, який часто купується - елементи пластового однострою. Це спричинило зменшення відсотку сувенірної продукції і, в кінцевому результаті, знизило показники маржинальності “Кооперативи” через високу собівартість елементів однострою. Вже зараз ця стратегія змінюється і ведеться робота для встановлення рівня сувенірної продукції хоча б на рівні 20% від загального чистого прибутку.

Ключовим ризиком зараз є зниження купівельної спроможності клієнтів, і війна стала потужним каталізатором, що, спричинивши каскад проблем, призвів до прискорення темпів інфляції та майже незмінності рівня приросту реальної заробітної плати.

Рис. 3.1. Глобальний графік з динамікою зміни індексів інфляції та реальної зарплати в Україні за останні роки (зростаючим підсумком)⁹



В щомісячному макроекономічному та монетарному огляді Національного Банку України за червень 2022 року серед головного автор роботи виділяє два пункти, які відносяться до цього ризику:

Споживча інфляція далі пришвидшується (за вебскрепінгом до 17% р/р у травні з 16.4% р/р у квітні). Основними чинниками залишаються порушення виробничих та логістичних шляхів, руйнування потужностей та

інфраструктури, окупація територій. Утім, посилюються й дезінфляційні чинники як з боку пропозиції, так і попиту.

Попри поживлення економічної активності у травні, попит на робочу силу відновлюється мляво, пропозиція значно перевищує попит. Більшість підприємств не в змозі виплачувати зарплату на довоєнному рівні. Доходи домогосподарств підтримуються соцвиплатами, підвищенням пенсій та зростанням виплат військовим.¹⁰

Національний Банк України також наводиться окрему статтю, в якій більш детально пояснює причини та наслідки прискорення інфляції, де описується значення на кожну групу з макроекономічного та монетарного огляду. Серед інших груп найбільше зацікавили непродовольчі товари, - де темпи зростання підвищилися до 7,3%. Загальний висновок цієї статті звучить:

Динаміка споживчої інфляції у травні свідчить про подальше посилення цінового тиску. Інфляційні ризики залишаються значними в умовах продовження війни з росією та цілеспрямованого знищення нею продовольчих складів, закладів торгівлі, блокування портів та пошкодження транспортної інфраструктури.¹¹

Стратегія роботи з цим ризиком виділена в два напрямки:

1. Зниження собівартості продукції через збільшення об'ємів та пошуків нових підрядників з нижчою ціною; створення моделей лояльності - нижча ціна при придбанні більше 10 одиниць, придбанні для гуртка (групи пластунів);
2. Орієнтування на клієнтів закордоном. Багато пластунів виїхали в різні країни з початком повномасштабного вторгнення, здебільшого в країни Європи. Це створило нову гілку ринку, яка майже не закрита ключовим конкурентом через відсутність якісної комунікації.

ВИСНОВКИ

Напрацювання в даній роботі дали можливість більш глибоко оглянути і проаналізувати як зовнішній, так і внутрішні чинники, які впливають на ефективність та існування інтернет-магазину пластової (скаутської) та суміржної продукції “Кооператива”.

В першому розділі було означено ринок та історичну його складову, описано команду, що працює над проектом та визначено сильні і слабкі сторони, можливості та загрози. Більшість управлінських рішень описано в розділах два і три.

В напрямку роботи команди було переглянуто обов'язки всередині команди, напрацьовано умови для покращення ефективності внутрішніх процесів в проекті. Після аналізу плюсів та мінусів матричних структур організацій та проектів, вся структура команди була переведена з матричної та горизонтальну та максимально спрощена для більшої ефективності та залученості в роботу кожного.

У виробничих процесах проведено ряд змін, які дозволили підвищити якість та швидкість виготовлення продукції. Вирішуючи проблемні моменти в міру їх виникнення, першочергово було створено стандарти перевірки якості (тест-кейси для перевірки) та встановлено допустимі терміни виконання замовлень. Наступним етапом було зменшено об'єми власного виробництва та переведення його на прототипування - завершення цього етапу збіглось у в часі з початком повномаштабного втогнення тому майже повна зупинка нашого виробництва не викликала для нас жодних складнощів. Окремим етапом розпочалась побудова довготривалого плану виробництва товарів, як одностроїв та їх елементів, так і сувенірної продукції, з врахуванням усіх залежностей (комплектуючі - фурнітура, тканини, т.і.; основи для сувенірних виробів - горнята, ручки, т.і.) та розрахунком бюджетів на кожен продукт. Тепер це дає можливість планувати витрати і працювати над надходженням коштів в конкретні періоди.

Слід окремо зазначити, що рішення про документування, суттєво полегшило передачу роботи між людьми на проєкті. Кожен крок тепер детально описується і, розуміючи контекст, є можливість більш ефективно працювати з підрядниками, постачальниками та загалом краще розуміти те, що відбувається з виготовленням різного роду товарів.

В напрямку маркетингу та комунікації з клієнтами було визначено ключові проблемні моменти - для маркетингу таким стала системність. Також було напрацьовано раціональні та емоційні потреби клієнтів та ключові конкурентні переваги, на базі яких буде формуватись подальша маркетингова стратегія. Покращено комунікаційні процеси, що дозволило зменшити навантаження на команду та підвищити рівень задоволеності клієнтів, а також запущено сайт та інтегровано його з магазином на сторінках соціальних мереж. Також було описано план розвитку з горизонтальним і вертикальним напрямками, який дозволяє підтримувати тенденцію до зростання через ефективне поєднання різних напрямків розвитку проєкту - розвиток нових товарів та створення і розвиток нових брендів.

Більшість загроз і ризиків, що були визначені попередньо, відійшли на задній план порівняно з зниженням купівельної спроможності та прискоренням інфляції. Цей ризик впливає і кінцеву ціну товарів, і на те, скільки та як їх будуть купувати.

Таким чином, на основі детального аналізу бізнес-процесів “Кооперативи”, з використанням додаткових джерел та літератури, було реформовано значну частину процесів, що сприятимуть подальшому ефективному розвитку проєкту та збільшенню його прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маринович М. Митрополит Андрей Шептицький і принцип «позитивної суми» / Мирослав Маринович. – Львів: Видавництво Старого Лева, 2019. – 248 с. – (ISBN 978-617-679-613-8).
2. Сливоцький А. Зона прибутку: стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків / А. Сливоцький, Д. Моррісон – Львів: Видавництво Українського Католицького Університету, 2016. – (ISBN 978-966-2778-61-8). – С. 40–41.
3. Тіль П. Від нуля до одиниці / Пітер Тіль – Київ: Наш Формат, 2016. – (ISBN 978-617-7279-14-2). – С. 28.
4. Six Techniques to Brainstorm Ideas: #4 Card Clusters [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.avasbutler.com/six-techniques-to-brainstorm-ideas-4-card-clusters>
5. Gos K. The Key Advantages and Disadvantages of Matrix Organizational Structures / Krzysztof Gos. // Studia i Materiały, © Wydział Zarządzania UW. – 2015. – №19. – С. 66–83.
6. Managerial competencies and organizational structures / K.Verle, M. Markic, B. Kodric, A. Zoran. // Industrial Management & Data Systems, Emerald Group Publishing Limited. – 2014. – С. 922–935.
7. Сливоцький А. Мистецтво творення попиту / Адріан Сливоцький – Львів: Видавництво Українського Католицького Університету, 2012. – (ISBN 978-966-8197-93-2). – С. 29–31.
8. Маркетингові війни / Ел Райс, Джек Траут. – Харків: Видавництво "Ранок": Фабула, 2020. – 240 с. – (ISBN 978-671-09-5385-8).
9. Індекс реальної заробітної плати [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/index/>
10. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд НБУ червень 2022 року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-06.pdf?v=4.

11. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у травні 2022 року
[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-travni-2022-roku>.

ДОДАТКИ

Додаток А. SWOT-аналіз проєкту

Сильні сторони

- Підтримка локальними осередками організації
- Створення високоякісної продукції на ринку, де завжди була низька якість за помірною ціною
- Мала команда дає змогу досить швидко приймати рішення
- Великий технічний досвід в виготовленні текстилю та сувенірки
- Соціальна складова (соціальне підприємництво) - 30% на виховні та соціальні ініціативи організації
- Висока довіра з боку постійних клієнтів та знайомих
- Розробка вже звичних для загалу продуктів "from the ground bottom"

Слабкості

- Неналагодженість внутрішніх процесів
- Відсутність альтернативних (додаткових) джерел інвестицій, окрім засновників
- Відсутність експертів в будь-якому з напрямків
- Мала команда без чіткого розподілу обов'язків
- Відсутність довготривалого планування в виробництві
- Відсутність цілісного маркетингу
- Частий брак та недотримання термінів власного виробництва
- Низьке документування наявних рішень в виробництві
- Низька спроможність створення нових продуктів

Можливості

- Нові проєкти - особисті проєкти пластунів, які можна залучати до співпраці
- Розвиток формату маркетплейсу з продукцією від скаутів
- Продовження розвитку напрямку однострою з високоякісних матеріалів та з врахуванням всіх негативних моментів конкурентів з особистого досвіду та відгуків друзів/знайомих, що дає змогу закрити запит, який не задоволений - якісний товар за ринковими цінами (вищі, ніж помірні)
- Створення нових брендів для окремих спеціалізованих продуктів (шкарпетки, одяг, маркетингово-сувенірна агенція) та перетворення Кооперативи з магазину в маркетплейс, з маркетплейсу в екосистему брендів створених скаутами

Загрози

- Зниження купівельної спроможності
- Крадіжка ідей
- Запуск нових ініціатив з підприємництва всередині організації
- Швидша реалізація подібних товарів конкурентами
- Непередбачуваність військових дій
- Суттєве зниження продуктової диверсифікації, а саме падіння продажів сувенірної продукції майже до 10% грошового потоку
- Нестабільний грошовий потік

Додаток Б. Канва бізнес-моделі проєкту

Key Partners :

+
Постачальники тканин та фурнітури
Швейні цехи
Виробництва сувенірної продукції
Пластуни, які мають ідеї та не мають ресурсу для їх реалізації
Пластуни-виробники крафтових речей

Key Activities :

+
Встановлення якості, як ключового показника
Розробка необхідних товарів для пластунів, які довгий час не мали аналогів
Постійне створення нової продукції

Key Resources :

+
Особиста репутація засновників
Сайт
Сторінка в ФБ з високим охопленням
Різнорівнева команда виключно з пластунів
Попередньо набуті контакти

Value Propositions :

+
Продумана від початку до кінця продукція
Якісний одяг та сувенірка продукція

Customer Relationships :

+
Адаптація виробів під індивідуальні потреби
Дослуховування до пропозицій та запитів клієнтів
Пряма та двостороння комунікація

Channels :

+
Поради одне одному
Сайт
Соціальні мережі

Customer Segments :

+
Люди, що ведуть активний спосіб життя
Батьки пластунів
Пластуни-виховники, які займаються з дітьми
Дорослі пластуни

Cost Structure :

+
Виробництво продукції - 55%
Реклама - 5%
Заробітна плата - 20%
Сталі поточні витрати - 10%
Розробка нової продукції (прототипування) - 10%

Revenue Streams :

+
Виготовлення одностроїв та їх реалізація
Виготовлення продукції на замовлення
Продаж продукції

Додаток В. Income statement та balance sheet

<u>Income Statement</u>		
Revenue		665,572
	<i>Кількість</i>	2,646
	<i>Ціна</i>	252
COGS		494,867
Прямі матеріали		222,217
	<i>Тканина</i>	136,260
	<i>Текстиль</i>	74,250
	<i>Фурнітура</i>	11,707
Пряма праця		
	<i>Робота</i>	216,250
Непряма праця		
	<i>Робота</i>	-
Загальновиробничі		
	<i>Оренда+комунал</i>	56,400
Gross Profit		170,705
OpEx		60,002
	<i>ЗП невиробничого персоналу</i>	42,000
	<i>Пакування</i>	12,802
	<i>Відправки</i>	5,200
	<i>Страхування</i>	-
EBITDA		110,703
Depreciation		4,667
EBIT		106,036
Interest		-
EBT		106,036
TAXES		33,279
NET INCOME		72,758
DIVIDENDS		14,552
RETAINED EARNINGS		58,206

Додаток Г. Balance sheet та cash flow statement

Balance Sheet			
ASSETS		LIABILITIES	
Cash	5,732	Accounts Payable	3,500
Accounts Receivable	3,647	Notes	-
Inventory	244,142	Total Current Liabilities	3,500
Prepaid Expenses	4,000	Long-term liabilities	-
Current Assets	257,521	TOTAL LIABILITITES	3,500
		EQUITY	
PPE, net	45,833	Shareholders' equity	200,000
Intangibles	-	Accumulated Retained Earnings	58,206
		TOTAL EQUITY	258,206
TOTAL ASSETS	303,354	TOTAL L+E	261,706

Cash Flow Statement		
Operations		
Net Income		72,758
Depreciation		4,667
Change in working capital		183,211
CF from Operations		260,636
Investing		
Capex		(53,000)
Proceeds from disposal		-
CF from investing		(53,000)
Financing		
Change in debt		-
Change in equity		200,000
Dividends		(14,552)
CF from financing		185,448
Change in CF		393,084

Додаток Д. Фінансові коефіцієнти

Financial Ratios		
Liquidity ratios		
	Current Ratio	73.58
	Quick Ratio	3.82
	Cash Ratio	1.64
Activity ratios		
	Total assets turnover	4.39
	Receivables Turnover	182.50
	Average collection period	2.00
	Inventory Turnover	4.05
	Days in inventory	90
Profitability ratios		
	Net profit margin	10.93%
	EBITDA margin	16.63%
	Gross profit margin	25.65%
	ROA	47.97%
	ROE	56.36%
Leverage ratios		
	Debt ratio	0.01
	Debt-to-equity ratio	0.01
	Interest Coverage	-