

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота
на тему:
«Бізнес проект, що знімає обмеження. Прорив на ринку
спеціалізованої техніки та ринку LCV автомобілів в Україні.»

Виконав: студент 6 курсу, групи СБ18/М
спеціальності 073 «Менеджмент»
Рудницький Р.М.
Керівник: Гвоздьов С.С.
Рецензент

Львів 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	
ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ НА РИНКУ МАЛОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ТЕХНІКИ, ЯКІ ДОПОМОЖУТЬ НАШИМ КЛІЄНТАМ ПРОДАВАТИ БІЛЬШЕ	
1.1 Опис проблеми та інноваційні методи, які її вирішують.....	6
1.2 Бізнес – модель.....	16
1.3 Аналіз середовища та карта стейкхолдерів проекту.....	24
РОЗДІЛ 2	
СТРАТЕГІЯ, РЕСУРС ТА РИЗИКИ ПРОЕКТУ	
2.1 Інструменти реалізації (зовнішні та внутрішні).....	29
2.2 Впровадження та управління проектом.....	36
2.3 Управління ресурсами та потоками.....	43
2.4 HR стратегія.....	45
2.5 Ризики проекту та їх аналіз.....	47
РОЗДІЛ 3	
ФІНАНСОВА СКЛАДОВА ПРОЕКТУ	
3.1 Фінансовий аналіз продажів продуктів компанії.....	50
3.2 Фінансовий аналіз технічних сервісів.....	56
3.3 Фінансовий паспорт проекту.....	59
3.4 Стратегічні перспективи розвитку проекту.....	62
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

«Бізнес проект, що знімає обмеження. Прорив на ринку спеціалізованої техніки та ринку LCV автомобілів в Україні».

Яку потребу та біль клієнта вирішує цей проект? Проект покликаний збільшити продажі генеральних клієнтів компанії в сегменті малої комерційної техніки, за рахунок інноваційних технологічних, логістичних та ІТ рішень, які розробляє та пропонує на ринку група компаній «Автологістика». Також цей проект має потужну соціальну складову – це сучасні та якісні технічні рішення для людей з особливими потребами. Крім всього вище перерахованого, технічні сервіси мають стати ключовою диференціацією компанії. Отримавши важіль стратегічного контролю в технічних сервісах, компанія планує збільшити частку ринку до 45% в 2020 році. Станом на 2019 рік, частка ринку компанії склала 40%, а в технічних сервісах – 86,16%. Частка ринку в сервісах, які надає компанія показано на рисунку 1.



Рис. 1. Частка ринку в сервісах компанії «Автологістика».

Для реалізації цього проекту була вибрана асиметрична бізнес модель Адріана Сливоцького, визначного фахівця сучасного менеджменту. В основу бізнес проекту покладено вісім кроків Давида: масштаб, невдача, швидкість, ощадність, доступ, алгоритми, магнетичність та розповідь. Ця бізнес модель

якнайкраще лягає в стратегію розвитку групи компаній та відображає її цінності.

Група компаній «Автологістика» працює на ринку нових легкових автомобілів та забезпечує ланцюги поставок від заводу виробника до офіційного дилерського центру, який реалізує ці автомобілі. Ключовими клієнтами компанії є офіційні дистрибутори нових легкових автомобілів в Україні, дилерська мережа офіційних дистрибуторів та безпосередньо покупці нових легкових та малих комерційних автомобілів. Кожен з наших клієнтів в рамках цього проекту отримує цінність за рахунок інноваційних рішень, які пропонує наша компанія. Продажі компанії – це послуги, які вона забезпечує на всьому ланцюгу поставки: логістика, транспортні перевезення, морські перевезення, залізничні перевезення, портовий супровід, митно-брокерські послуги, складське зберігання, технічні сервіси, програмне забезпечення, врегулювання претензій. Група компаній включає: ТОВ «Автологістика», ПАТ КАТІ 13061, ТОВ Термінал «Автологістика», Avtologistika Forwarding & Services SRL. Група компаній «Автологістика» на сьогоднішній день – це провідний оператор транспортно-логістичних послуг в Україні. Компанія пропонує ринку спеціалізовані інноваційні ІТ рішення в сфері логістики, та спеціалізується на технічних сервісах для своїх клієнтів. Генеральними клієнтами компанії є найбільші імпортери та лідери по продажам автомобілів: RENAULT Україна та TOYOTA Україна. Фінансові показники росту компанії з 2015 року по 2019 рік показані у таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка росту обсягів продажу компанії АВТ за 2015-2019 рр.

	2015	2016	2017	2018	2019
Об'єм продажу продуктів компанії, грош. од.	7 563 200	8 990 863	10 400 108	10 680 412	11 757 515
Перевезення, грош. од.	5 769 300	6 200 977	7 330 568	7 530 567	7 729 516
Технічні та допоміжні сервіси, грош. од.	1 793 900	2 789 886	3 069 540	3 149 845	4 027 999

На рисунку 2, можна графічно побачити динаміку зростання об'ємів наданих послуг та збільшення валового доходу за останні п'ять років.



Рис. 2. Динаміка зростання валового доходу за п'ять років

Саме стабільний ріст обсягів продажів та прибутку компанії дає змогу підприємству і далі розвиватись та інвестувати в нові проекти. На даному етапі, ми бачимо особливо великі перспективи розвитку напрямку технічних сервісів. Це якраз те, що допоможе компанії збільшити дохід, запропонувати інновації для ринку та вийти на новий рівень якості послуг, що надаються клієнтам. Завдяки реалізації проекту по трансформації автомобілів в сегменті малої комерційної техніки, компанія отримає статус виробника та свою торгову марку BUDDA.

РОЗДІЛ 1

ІНОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ НА РИНКУ МАЛОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ТЕХНІКИ, ЯКІ ДОПОМОЖУТЬ НАШИМ КЛІЄНТАМ ПРОДАВАТИ БІЛЬШЕ

1.1. Опис проблеми та інноваційні методи її вирішення

Спектр послуг компанії є досить широким. Працюючи на ринку перевезень нових легкових автомобілів, компанія «Автологістика» завжди пропонувала своїм клієнтам не стандартні та інноваційні рішення, які виводили бізнес відносини з клієнтами на якісно новий рівень та додавали цінності бізнес партнерам. Працюючи в напрямку транспортних перевезень, «Автологістика» розвивала основні та набувала нові компетенції, які вигідно відрізняли компанію від конкурентів в цьому сегменті. Ми першими, серед національних транспортно-логістичних компаній, запропонували нашим клієнтам централізовано реалізувати технічні сервіси для нових легкових автомобілів, які офіційно завозились в Україну. Таке рішення було на часі тому, що давало можливість контролювати якість робіт, та мати прозору фінансову звітність і можливість чітко планувати бюджети офіційним дистрибуторам нових легкових автомобілів в Україні. «Попит не є рекламою, маркетингом чи продажами, або навіть здатністю "переконати" нас щось купити. Творці попиту знають, що наукова складова попиту є дивним поєднанням прикладної антропології, поведінки, інфраструктури, економіки, соціальних норм, комунікаційних моделей і багатьох інших чинників. Попит-це здатність розуміти труднощі, які роблять життя людей болючим, виснажливими, а іноді навіть небезпечними. У свою чергу, творці попиту готові запропонувати споживачам продукти та послуги, здатні задовольнити основні потреби і гарантувати здоров'я, щастя, зручність, економію, гнучкість, вибір, творчість, ріст і самореалізацію – саме цим така продукція і відрізняється від непримітних товарів, на які ми зазвичай погоджуємось. Творці попиту мають приховану перевагу» [1].

Було розширено спектр технічних сервісів, для надання додаткової цінності нашим клієнтам: передпродажна підготовка нових легкових авто із

доукомплектуванням необхідними аксесуарами; проведення сертифікованих кузовних ремонтів; переобладнанням автомобілів газовим обладнанням. Наступний крок – це трансформація LCV (легкі комерційні автомобілі) та спеціалізовані рішення для клієнтів, які потребують не стандартних продуктів та сервісів. Зробивши глобальним проєкт для ринку малої комерційної техніки, ми отримуємо важіль стратегічного контролю, який нам допоможе в майбутніх відносинах з існуючими клієнтами, залученню нових клієнтів, та фінансовому зростанню компанії.

Розвиток технічних сервісів – це один із пріоритетних напрямків розвитку групи компаній «Автологістика». Наш досвід та розвинуті компетенції є запорукою надання високоякісних послуг та інноваційних рішень, які задовільняють найвибагливіших клієнтів. Протягом свого розвитку, компанія завжди шукала рішення, які б приносили цінність нашим клієнтам.

Фактично основна місія компанії – допомагати нашим клієнтам продавати більше. Навколо цього формувалась стратегія розвитку компанії та її майбутніх проєктів. Вперше ми запропонували технічні сервіси нашим клієнтам у 2009 році і з цього часу постійно їх розвиваємо та покращуємо. Як приклад, можна назвати декілька проєктів: «Дообладнання електромобілів TOYOTA для МВС. Державний проєкт в рамках Кіотського протоколу», «Підготовка автомобілів NISSAN в рамках проведення кубка ліги Європи в 2018 році», «Підготовка та до комплектація автомобілів швидкої допомоги в рамках проєкту Канадсько-Української фундації в 2017 році».

За роки співпраці ми набули й розвинули необхідні компетенції та досвід в цьому сегменті бізнесу. Вивчаючи об'єми продажів наших ключових клієнтів, ми звернули увагу, що дистрибутори легкових автомобілів мають низькі продажі в перспективних сегментах малої комерційної техніки та спеціалізованої техніки. Саме тому, завдання поглибити диференціацію сервісів та збільшити продажі нашим клієнтам стало одним із ключових напрямків діяльності компанії, що формує її стратегію на найближчі роки, а ідея проєкту лягла в основу написання дипломного проєкту. Актуальність проблеми полягає

в тому, що ринок України потребує оновлення парку малої комерційної техніки. Дешеві Російські «Газелі», які масово використовувались в Україні як малий комерційний транспорт, практично використали свій ресурс та потребують заміни. На заміну їм приходять автомобілі відомих світових брендів, які відрізняються якістю, надійністю та відповідають екологічним нормам. Для трансформації цих автомобілів, необхідні якісні спеціалізовані комплекти, відповідні потужності та кваліфікований персонал.

Яка ситуація на ринку України на сьогоднішній день? Клієнт приходить в автосалон, купує необхідний автомобіль (шасі), ставить його на облік в державних органах. Потім шукає по ринку компанію, яка б змогла за відповідні кошти провести забудову, або трансформацію купленого автомобіля. Переважна більшість цих компаній є сертифікованими в Україні, але не є сертифікованими самими виробниками автомобілів. Це в свою чергу загрожує клієнту втратою гарантії на транспортний засіб яку підтримує виробник. Після цього клієнт повинен знову зареєструвати вже перероблене авто в відповідних державних органах. Тобто покупець сьогодні отримує ряд проблем, які вартують йому часу, коштів, та втрати гарантії у випадку, коли забудовник не є сертифікованим виробником.

Крім цього, дилерська мережа багатьох виробників не має необхідного досвіду і компетенції в роботі із спецтехнікою. Основне завдання менеджера в автосалоні продати шасі клієнту. В багатьох випадках менеджер навіть не може порадити покупцю до кого йому потрібно звернутись, щоб якісно та сертифіковано переобладнати автомобіль. Це в свою чергу зменшує продажі малої комерційної техніки. Покупці вимушені звертатися на вторинний ринок, або шукати альтернативу за кордоном.

Вивчивши «біль» нашого клієнта, ми почали працювати над вирішенням цієї проблеми. Маючи відповідні потужності та висококваліфікований персонал, ми зрозуміли, що зможемо запропонувати нашому клієнту рішення, яке кардинально відрізняється від тих які є на ринку сьогодні. Ключова ідея полягає в тому, щоб покупець, прийшовши в салон, зміг придбати вже готовий

забудований автомобіль, який відповідає напрямку та особливостям його бізнесу. При цьому, на це авто зберігається гарантія виробника оскільки наше виробництво сертифіковане технічним департаментом виробника нових автомобілів. Крім цього, покупець реєструє готовий автомобіль уникаючи подвійної постановки на облік в державних органах. Перед покупкою клієнт може замовити додаткові опції та комплектацію. «Створіть круту траєкторію вдосконалення. Для творців попиту момент виходу товару на ринок не є останній етап процесу - це лише перший етап у війні проти байдужості ринку. У момент виходу товару на ринок вони відразу з головою занурюються в наступну фазу, задаючи лише одне просте запитання: «Як швидко ми можемо зробити товар краще?» Вони знають, що будь-яке здійснене ними удосконалення продукту (технічне або емоційне) відкриє перед ними нові виміри попиту, залишаючи все менше місця для конкурентів-імітаторів, які не проти «впасти на хвіст» [1].

Такий підхід дозволить збільшити продажі нашим клієнтам в сегменті малих комерційних автомобілів, а нам поглибити диференціацію нашого бізнесу, отримавши стратегічний контроль над ринком технічних сервісів.

Реалізувавши цей проект в повному обсязі, ми зможемо кардинально змінити ринок в Україні. Запропоновані рішення в одному місці, з прозорим ціноутворення, контролем та відповідною якістю, а також прогнозованістю у часі, є умовах сучасного бізнесу безумовною перевагою. Сьогодні сегмент ринку спецтехніки в Україні включає в себе наступні напрямки:

1. Вантажна техніка (тенти, продуктові кузова).
2. Холодильна техніка (рефрижератори, мобільні холодильні установки).
3. Технічки (СТО, для дорожників, для електриків, газовиків).
4. Евакуатори (для автомобілів, мототехніки, інше).
5. Спеціальна техніка (пожежні, швидкі, поліційні, закусочні на колесах).
6. Будівельна (можливість установки маніпулятора, мікроліфта).
7. Пасажирська техніка (перевезення людей, делегацій, інше).
8. Техніка для людей з особливими потребами.

Окремо хотілось би виділи техніку для людей з особливими потребами. Цей сегмент в Україні потребує особливої уваги. По перше він ніколи не розвивався на тому рівні, який відповідає світовій практиці, а по друге в нас немає національного виробника, який міг би вирішити цю проблему. За останні роки бойових дій і зоні АТО, багато молодих працездатних людей отримали поранення та втратили кінцівки. Сьогодні, вони не мають можливості повноцінно жити та працювати. І потреба в якісних рішеннях для цих людей виходить на перше місце.

Це надихнуло мене шукати можливості для допомоги у сегменті бізнесу, яким ми займаємося. Щоб зробити життя цих людей повноцінним та зняти обмеження, які не дають їм повною мірою бути соціально активними членами суспільства. Забезпечити їм доступ до повноцінного та соціально активного життя можуть технічні рішення, а саме спеціалізовані автомобілі для людей з особливими потребами. Цей сегмент також ділиться на два напрямки, які є дуже важливими, але різними по складності реалізації:

1. Автомобілі для перевезення людей з особливими потребами.
2. Автомобілі якими безпосередньо керують люди з особливими потребами.

У нашому проєкті ми будемо розглядати перший варіант спеціалізованої техніки – авто для перевезення людей з особливими потребами. Другий варіант є технічно складнішим та потребує спеціального устаткування та виробництва. Фактично для реалізації цього варіанту потрібно сертифіковане конструкторське бюро, яке зможе розробити та віддати в виробництво проєкт переобладнання вузлів та механізмів самого автомобіля. Другий варіант ми розглядаємо, як перспективу масштабування бізнесу.

Переобладнання автомобілів для перевезення людей з особливими потребами є перспективним та важливим через свою соціальну складову. Такий спеціалізований автомобіль потребує окремого технологічного підходу та є досить дорогим у виробництві.

«За офіційними даними Державної служби статистики України, станом на 1 січня 2019 р. чисельність осіб з інвалідністю становила 2659,7 тис. або 6,3 % від загальної чисельності населення країни. Тільки з початку 2015 р. кількість людей з інвалідністю зросла на 91,2 тис. осіб, в тому числі дітей – на 10,5 тис. осіб.

Водночас, слід зазначити, що ці дані не відображають реальної ситуації. Невідповідність статистики викликана відсутністю постійного якісного моніторингу і недосконалістю системи збору даних зі боку державних органів, а також труднощами та небажанням самих людей отримувати статус «інвалід» через бюрократичну систему його оформлення та недобросовісність у роботі медичних комісій» [2,с.3].

Нажаль в Україні рівень доходів людей та сімей, які утримують людей з особливими потребами є досить низьким. Тому купівля такого автомобіля стає непідйомним тягарем для переважної більшості громадян України. Клієнтами в даному випадку можуть бути державні організації (пара олімпійці), волонтерські фонди, комерційні організації, які займаються соціальними проектами, закордонні соціальні фундації. Проект є дуже спеціалізованим та кастомізованим, а також потребує відповідного фінансування, тому його потрібно розглядати окремо. Цей напрямок ще більше посилить нашу диференціацію в технічних сервісах, допоможе залучити нових клієнтів, збільшить продажі та підсилить позиції в сегменті спеціалізованої техніки.

Трансформація малих комерційних автомобілів є досить новим інноваційним проектом над яким ми працюємо. Новий підхід до вирішення проблеми клієнта та проблеми ринку робить його перспективним. Нашим клієнтам надається готове рішення де вони можуть отримати якісний сертифікований продукт з прозорим ціноутворенням у чітко прогнозовані строки. Клієнт в автосалоні, на основі готового прайс-листа може підібрати необхідну для себе трансформацію автомобіля, та мати повну гарантію від виробника на нього. Ринок трансформованих автомобілів в Україні стане більш безпечним та цивілізованим. Він буде працювати по відповідним правилам, де

якість, надійність та прозорість стануть ключовими показниками при виборі технічного рішення від партнера.

Проект покликаний збільшити продажі малої комерційної техніки генеральних клієнтів групи компаній «Автологістика» за рахунок нових інноваційних рішень та нових продуктів розроблених нашою компанією. Нові види продуктів, а це різні варіанти забудови LCV дадуть можливість дилерській мережі пропонувати покупцям набагато більше варіантів спеціалізованих автомобілів, а не просто один варіант стандартного шасі, який клієнт потім буде шукати де забудувати. Фактично це пропозиція готових базових варіантів кузовів для різних сфер бізнесу: рефрижератори, продуктові будки, мобільні техніки, тентові будки, бортові платформи, евакуатори, автомобілі для перевезення людей з особливими потребами. Всі ці технологічні рішення є сертифікованими технічним департаментом RENAULT-Європа. Кожне рішення відповідає технічним стандартам виробника і на переобладнаний автомобіль розповсюджується гарантія, яка підтримується виробником і компанією забудовником. Процес сертифікації є дуже складним та відповідальним, перевіряється все, що може вплинути на безпеку експлуатації та підтримання гарантії.

Також, ми запропонували цілком нове рішення для наших клієнтів і їх покупців по переоформленню переобладнаної малої комерційної техніки. Фактично покупець, який прийшов у салон до дилера автомобільного бренду може вибрати один з варіантів готового рішення, який відповідає потребам і специфіці його бізнесу. Після погодження специфікації з клієнтом, дилер автовиробника розміщує заявку на забудову транспортного засобу дистрибутору автомобільного бренду. Протягом трьох тижнів клієнт отримує в дилерському центрі готовий забудований автомобіль. Після цього покупець може спокійно ставити транспортний засіб на облік і експлуатувати його згідно потреб бізнесу. Дистрибутор отримав додаткову цінність в збільшенні продажів та оптимізації вартості логістики. Дилер отримав збільшення продажів за рахунок готових стандартних рішень, та збільшення асортименту продаваних авто. Покупець

отримав якісний продукт, який відповідає всім стандартам виробника і на який розповсюджується гарантія.

Крім цього покупець отримав економію часу і коштів при оформленні та постановці на облік транспортного засобу. Постановка на облік переобладнаного транспортного засобу відбуватиметься один раз після купівлі автомобіля. У випадку, коли переобладнання проводилось на виробництві не сертифікованому технічним департаментом RENAULT, покупець автоматично втрачає гарантію виробника. Наш продукт кардинально змінює підхід до продажів шасі малої комерційної техніки.

Цей ринок динамічно розвивається і потребує заміни та оновлення парку. Старі авто практично вже виїздили свій ресурс. Бізнес потребує якісного транспорту, який відповідає європейським стандартам є надійним та має можливість якісного гарантійного сервісу та обслуговування. Про це говорить статистика продажів малої комерційної техніки. З 2015 року по 2019 рік продажі виросли з 4 430 до 8 144 автомобілів, що складає 184% зростання. Ріст продажів нашого генерального клієнта показав приріст 239% з 2015 року. В штуках це 962 автомобілі в 2015 році проти 2 302 автомобілів у 2019 році. Загальна частка продажів RENAULT зросла на 28,3% за останні 4 роки, що продемонстровано на рисунку 1.1.

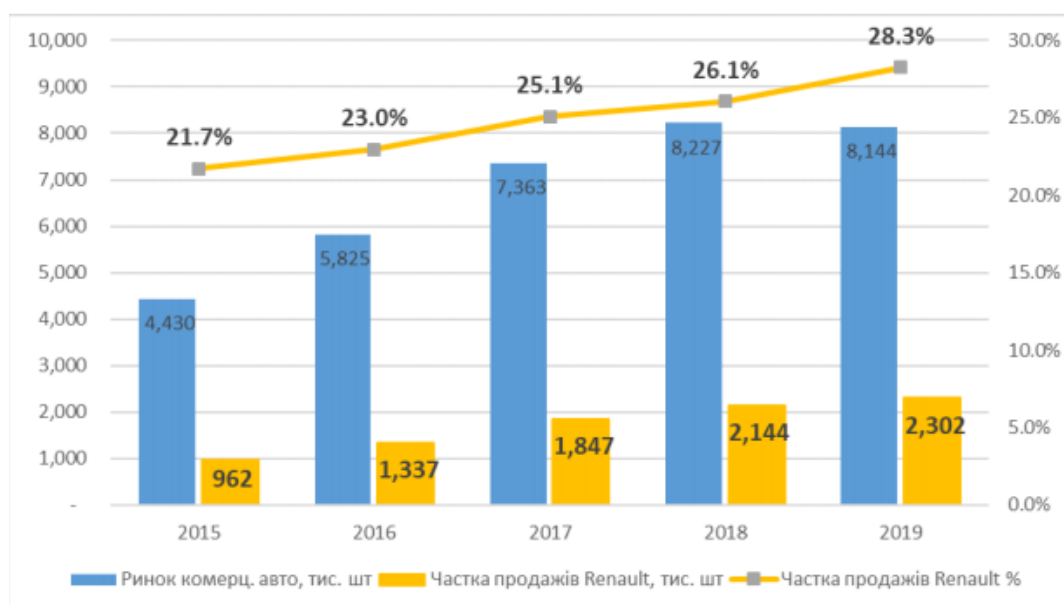


Рис. 1.1. Динаміка ринку продажів малої комерційної техніки RENAULT за 2015-2019 роки.

По статистиці нашого генерального клієнта, дилерська мережа втрачала до 30% продажів малої вантажної техніки через те, що менеджери дилерської мережі пропонували тільки шасі. І лише деякі з дилерів співпрацювали з компаніями забудовниками, які в своїй більшості не є сертифікованими технічним департаментом RENAULT. Вони пропонували покупцю до кого він зможе звернутись для встановлення кузова чи будь-якої іншої трансформації. Ми ж пропонуємо готове рішення для клієнта, яке продавець дилера може запропонувати відразу. Яку ж цінність отримає компанія від проекту трансформації кузовів? За результатами 2019 року частка ринку перевезення та сервісів нових легкових авто групи компаній «Автологістика» склала 40%. В технічних сервісах доля ринку взагалі сягнула 86,16%.



Рис.1.2 Частка ринку компанії «Автологістика» у сервісах, 2019 р.

Технічні сервіси є однією з ключових диференціацій. Проте, розвиваючись та розгалужуючи різні напрямки, важливо не втратити якість надаваних послуг

та продуктів. «Чим більшою кількістю речей ви бажаєте стати і чим більше ви втрачаєте фокус, тим більше важко вам стає диференціювати свій продукт»[3,с.70]. Проект покликаний поглибити ключову диференціацію та вивести компанію на новий якісний рівень як виробника та забудовника малої комерційної техніки. Можливість надавати послуги такого рівня відкривають нові можливості для масштабування бізнесу. Технічні умови на трансформацію шасі та забудову кузовів розроблено та отримано для всіх брендів, які завозять в Україну весь сегмент малої комерційної техніки. В зв'язку з цим, ми можемо досить швидко запропонувати іншим автомобільним брендам, які торгують малою комерційною технікою готові технічні рішення, які будуть відповідати різним напрямкам бізнесу. Ці індивідуальні технічні впровадження допоможуть дилерській мережі та покупцям прийняти оптимальні рішення відповідно до специфіки бізнесу. На сьогодні – це рефрижераторні кузова, кузова для продуктів та господарських товарів, тентовані кузова, технічки для бригад працюючих на виїзді, евакуатори. Наступний крок проекту – це автомобілі для перевезення людей з особливими потребами, автомобілі для виїзної дезінфекції, кузова з маніпуляторами. При цьому всі роботи здійснюються висококваліфікованим персоналом, який пройшов навчання в сертифікованих учбових центрах наших клієнтів. На всю лінійку продукції розповсюджується гарантія виробника, так як ми пройшли сертифікацію технічного департаменту RENAULT-Європа. Поглиблення диференціації, можливість масштабування бізнесу, індивідуальні рішення для потреб клієнтів, підтримання гарантії та сертифікація технічними департаментами клієнтів ідеально вписується в стратегію компанії. Проект допоможе групі компаній наростити потужності та збільшити капіталізацію бізнесу. Це, в свою чергу, створить передумови для реалізації нових проектів та допоможе компанії залучати інвестиції, маючи позитивну фінансову історію.

Проект також несе в собі дуже потужну соціальну складову. По-перше, це нові робочі місця. Дуже важливим фактором є територіальне місцезнаходження, а саме віддаленість від мегаполісу, підприємства групи компаній, на якому

реалізується проект трансформації кузовів. Підприємство само по собі є бюджетоутворюючим для місцевої громади, а нові робочі місця – це дуже серйозний внесок в розвиток району. Другою соціальною і основною складовою цього проекту є трансформація автомобілів для людей з особливими потребами. Фактично ця ідея стала драйвером проекту. Дуже хочеться щоб молоді люди, незважаючи на травми та поранення жили якісним життям в нашій країні. Проект допоможе їм стати повноцінними членами суспільства, та реалізувати весь свій потенціал. Тому цей проект так і називається «БІЗНЕС ПРОЕКТ ЩО ЗНИМАЄ ОБМЕЖЕННЯ». Крім цього в Україні стан справ щодо людей з особливими потребами знаходиться практично в «зародковому» стані. Немає державної стратегії вирішення проблем людей з особливими потребами. Програми, які існують на даний час, практично не фінансуються. Все лежить на плечах ветеранських, волонтерських організацій, а також на плечах самих людей та їх родин.

1.2 Бізнес модель.

Для реалізації проекту була вибрана бізнес-модель Адріана Сливоцького. Ця бізнес-модель найкраще вписується в цінності та стратегію групи компаній «Автологістика». Вона дуже добре працює в сучасних умовах невизначеності та дає можливість ефективно розвивати бізнес.

Як саме працює бізнес модель Адріана Сливоцького в цьому проекті.

1. Масштаб – найбільша проблема, яку вирішує проект. Це відповідь на питання : «що найбільше хвилює клієнта?» Ринок малої комерційної техніки в Україні динамічно розвивається. Для бізнесу потрібні рішення, які б швидко та якісно задовольняли їхні потреби. За останні п'ять років продажі в сегменті LCV досить добре росли. На цьому етапі ринок потребує нових рішень, які дозволяють клієнту отримати бажаний продукт швидше, дешевше, якісніше. Дилери, а з ними і дистрибутор гублять продажі тому що не продають готове рішення. В кращому разі продавець дилера може поради, де клієнт може забудувати шасі автомобіля. Клієнт змушений тратити час на пошук компанії забудовника. Втрачати кошти та час два рази реєструючи транспортний засіб.

Не вирішеним залишається питання гарантії. Багато клієнтів просто купують вживану, або забудовану не сертифікованими виробниками техніку. А потім стикаються з затратами пов'язаними з доробкою, ремонтом та «узаконюванням» куплених таким чином автомобілів. По оцінці дистрибутора втрати в продажах досягають 30%. Ми ж пропонуємо для ринку комплексне рішення, яке виводить продажі малої комерційної техніки на якісно новий рівень. Масштаб – це весь ринок України в сегменті малої комерційної техніки і це абсолютно новий підхід до продажів. Бізнес-модель Адріана Сливоцького якнайкраще вписується в стратегію групи компаній «Автологістика». Ми завжди вирішували глобальні проблеми наших клієнтів, базуючись на своїх ключових компетенціях. Нашою ціллю є глобально змінити підхід до продажів малої комерційної техніки, запропонувати нові інноваційні технічні рішення, оптимізувати затрати та суттєво виграти в часі, і таким чином допомогти нашим генеральним клієнтам продавати більше. Масштаб вирішуваної проблеми також вплине на можливість масштабування бізнес проекту. Рішення підходять не тільки клієнтам, з якими ми працюємо, а і практично всім дистрибуторам автомобільних брендів, які мають лінійку малої комерційної техніки. Крім цього є можливість розвитку інших напрямків бізнесу. Це виробництво комплектів/кітів для трансформації автомобілів в Україні, розвиток та розбудова інфраструктури для людей з особливими потребами. Масштаб вирішення проблеми дає можливість побачити нові можливості для розвитку бізнесу, відчувати проблеми та біль клієнтів, швидко на них реагувати продукуючи нові ідеї та інноваційні рішення, які можуть вивести бізнес на новий якісний рівень. Фактично група компаній «Автологістика» стала представником інтересів клієнта, який супроводжує та полегшує йому життя. Компанія не зупиняється, а шукає проблемні точки клієнтів, які вона буде успішно вирішувати. Для компанії на першому місці завжди є клієнт. Кількість невдач та швидкість реакції на них характеризує масштабність проблем, які вирішує компанія.

2. Невдача – це досвід, який дозволяє рухатись швидше, робити кроки в бізнесі швидко та дешево. Невдача напряму пов'язана з можливістю швидше

розвиватись та з масштабом проблеми, яку потрібно вирішити. В моєму проекті це відбувалось в пошуку продукту та в пошуку рішення, що пропонувалось клієнту. Ми стартували з відомим виробником кузовів, який запропонував нам цікаве якісне рішення. Співпраця з відомим гравцем на ринку дозволила вирішити питання довіри до якості та іміджу досить швидко. Проте ми практично одразу зіштовхнулись з тим, що нам потрібні були різні варіанти кузовів та гнучкі технічні рішення, а велике виробництво не могло швидко перелаштуватись для невеликих об'ємів. Крім цього строки поставок бажали кращого, так як завод забезпечував великі об'єми своїх основних клієнтів. Технологічні процеси нашого підприємства налаштовані так, що швидкість, мобільність, простота є ключовим фактором ефективності та успішності ведення бізнесу. Тому і технічні рішення виробників, гнучкість виробництва та швидкість поставок є запорукою ефективної роботи. Зіштовхнувшись з невдачею в роботі з великим відомим виробником, ми переключились на декількох невеликих постачальників, кожен з яких спеціалізувався на своєму сегменті продукції. Вони швидко реагували на наші потреби, робили зміни, які були нам необхідні, гнучко підходили до фінансових зобов'язань та до формування партій комплектів для поставок. Вузька спеціалізація дозволила їм швидше при необхідності робити зміни в виробництві. Ми ж свою чергу знаходили той продукт та те рішення, яке вирішувало основні потреби наших клієнтів. До невдачі також ми відносимо те, що на старті ми пропонували клієнту одне ідеально та якісно зроблене рішення. Такий підхід дозволяє задовільнити дуже вузький сегмент споживачів і не має гнучкості в технічних рішеннях. Тому ми швидко змінили стратегію, розширили варіанти кузовів та трансформацій, які почали пропонувати нашими клієнтам. Це дало змогу краще зрозуміти ринок LCV та потреби клієнтів. Крім цього ми отримали величезний досвід роботи з різними постачальниками на різних ринках в різних країнах. Ми навчили наш технічний персонал новим професійним компетенціям. Технічні завдання, які ми можемо реалізовувати нашим персоналом є досить складними та нестандартними. Цей досвід дасть нам в майбутньому можливість

вирішувати складні технічні виклики. Також до помилок ми відносимо невдалий досвід, який ми отримали при співпраці з іншим відомим дистрибутором автомобільного бренду. Новому партнеру було запропоноване ідентичне рішення, яке ми вже відпрацювали з нашими генеральним клієнтом. Ми не врахували специфіку та потреби нового клієнта, тому співпраця була невдалою. Проте це дало можливість краще взнати специфічні потреби інших клієнтів та відкрити можливості для співпраці. Цей безцінний досвід трансформувався в нові бізнес рішення. Отже, невдача на пряму пов'язана з можливістю швидше розвиватись та масштабом проблем, які потрібно вирішити.

3. Швидкість – чи рухається компанія швидше за ринок? Згаяний час – це витрачені можливості. Швидкість в сучасному світі є одним з ключових параметрів успішного ведення бізнесу. Доступність інформації, нові комунікації та швидкість пересування заставляє сучасні компанії в світі рухатись швидше за ринок і пропонувати клієнтам інноваційні продукти, які роблять їх успішними. В ДНК групи компаній пропонувати клієнтам швидкі рішення, які економлять час, кошти та ресурси. В цьому проекті я також використав швидкість, як ключову перевагу в конкурентному середовищі. Отримавши негативний досвід з відомим постачальником та дистрибутором, ми дуже швидко відреагували на цю ситуацію. Швидко переключившись на нових постачальників ми отримали кращі технічні рішення та кращі умови співпраці. Швидка реакція на вимоги нового клієнта зробили наші рішення якіснішими та конкурентнішими. Сама суть проекту несе в собі швидкість в часі, в рішеннях, в ресурсі. Ми нашим клієнтам пропонуємо рішення, яке дуже швидко реалізовується. Це - швидкість доставки автомобіля в Україну, швидкість митних процедур, можливість швидкого вибору клієнтом необхідного варіанту трансформації, швидкий технічний монтаж, швидке оформлення транспортного засобу в відповідних державних органах. В розрізі співпраці з нашими клієнтами, швидкість комунікацій для прийняття рішень є дуже важливим фактором успішного ведення бізнесу. Тому ми дуже багато працювали та працюємо для того, щоб

наша комунікація була швидкою, зрозумілою та продуктивною. Це дає очевидний результат, який ми можемо бачити по частці ринку нашої компанії та частці ринку наших генеральних клієнтів. Зробили її такою блиц-масштабування, в основі якого лежить доступність, талановиті розробники та захоплива розповідь клієнтів.

4. Ощадність – мінімальні витрати є ресурсом. Чи є компанія ощадною? Чи робить вона великі речі за невеликий кошт? Група компаній «Автологістика» завжди працювала над ефективністю і будувала процеси таким чином, щоб найменшим ресурсом досягати високих результатів. Забрати все зайве, побудувати технологічні процеси таким чином, щоб матеріальний та часовий ресурс був мінімальним для досягнення результату. Стартуючи з проектом трансформації кузовів, ми оцінили наші наявні потужності, компетенції персоналу та співпрацю з нашими клієнтами. Отже, для старту проекту та його успішної реалізації нам не потрібно було вкладати кошти в капітальне будівництво та обладнання. Ми перелаштувавши процеси вивільнили виробничі площі для трансформації кузовів. Висококваліфікований технічний персонал, який задіяний на кузовних ремонтах легкових автомобілів отримав можливість заробляти більше, пройшовши додаткові курси-інструктажі і почавши забудовувати шасі автомобілів. Таким чином, ми мінімальними додатковими затратами змогли налагодити монтажні роботи по трансформаціях малої комерційної техніки. Попри це, партнерські відносини та хороша бізнес комунікація дозволили нам затрати по закупівлі комплектів/кітів для трансформації розділити з нашим генеральним партнером. Маркетингову стратегію та позиціонування продукту ми також розробляли разом з нашими клієнтами. Ощадність та мінімізація затрат дозволяє зекономлений ресурс витратити на нові проекти та розробки. Крім цього дуже важливим є те, що проект економить часовий ресурс. Час – це той ресурс, який відновити неможливо! Проект економить час дистрибутора пропонуючи рішення, яке є швидким та економить затрати на логістиці. Також проект допомагає дилеру зекономити час та, відповідно, збільшити продажі за рахунок запропонованих

йому варіантів готових рішень, які може обрати кінцевий споживач. А кінцевому покупцю наше рішення економить кошти і час при купівлі та реєстрації транспортного засобу в відповідних державних органах. Принцип ощадливості та LEAN підхід (концепція менеджменту заснована на неухильному прагненні усунення всіх видів витрат) стимулює працівників компанії працювати над покращення процесів, що в свою чергу вивільняє додатковий ресурс. Ощадність в компанії «Автологістика» - це інвестування в найважливіші потреби клієнтів та в найприбутковіші напрямки бізнесу. Великі речі за невеликий кошт компанія робить шляхом залучення багатьох партнерів. Наша взаємодія побудована на зручній інноваційній ІТ платформі, яка заощаджує як наші ресурси, так і ресурси наших клієнтів.

5. Доступ – чи залучає компанія багатьох партнерів та створює зручну платформу взаємодії з нею? Чи є доступ до інформації, ресурсів та компетенцій партнерів? Сучасний бізнес базується на ефективних комунікаціях, де кожен гравець отримує свою цінність. Група компаній «Автологістика», формуючи відносини з партнерами, фокусується на зручності та доступності інформації. Працюючи в наших інноваційних системах клієнт отримує доступ в режимі on-line до необхідної інформації по всіх бізнес-процесах. Це дає можливість нашим клієнтам оперативно приймати рішення та тримати фокус контролю на самих важливих речах. Простота роботи, оперативність та достовірність отриманої інформації дуже позитивно відображається на результаті, який хоче отримати наш клієнт. Ми ж в свою чергу аналізуємо за всі запити та болі наших клієнтів і швидко реагуємо на ситуацію, яка постійно змінюється в бізнесі. Як це працює в даному проекті? Створивши ефективну платформу обміну інформації, ми надаємо клієнту можливість вибирати ті варіанти продукту, які йому найбільше підходять. Крім цього клієнт завжди має можливість відслідковувати статус свого замовлення. Клієнти в свою чергу відкрили нам доступ до своїх технічних ресурсів, де ми можемо напряму отримувати інформацію для нових технічних рішень та модифікацій модельного ряду транспортних засобів. Це дало можливість значно скоротити часовий період

обміну інформацією та час на погодження, які супроводжують процес впровадження технічних рішень. Фактично доступ до інформації та ресурсів в разі зменшує час на розробку нових продуктів. Доступ заощаджує ресурси, які ми та наші клієнти можемо інвестувати в розвиток наших компаній. Крім цього доступ пришвидшує невдачі, які будуть вирішені за допомогою того ж самого доступу. І ще одне дуже важливе на мій погляд заключення - за допомогою доступу ми можемо масштабувати свій бізнес завдяки клієнтам, яким ми самі і надали цей доступ. Практично наші клієнти і є нашими «агентами», які транслиують на ринок інформацію про наші інновації та наші продукти. Такий підхід на мій погляд пришвидшує можливості розвитку на масштабування бізнесу.

6. Алгоритми. Чи використовує компанія алгоритми? Алгоритм – це точний опис дій над заданими об'єктами, що дозволяє одержати кінцевий результат. Отже, прямий вплив алгоритмів на результат є очевидним. В стратегії компанії побудувати такий бізнес процес, який би повністю задовольняв потреби клієнта і при цьому був би максимально гнучким та міг би швидко перелаштовуватись в сучасному дуже мінливому бізнес середовищі. Саме з цією ціллю компанія працює в напрямку ІТ. Ще під час першої кризи ми зрозуміли, що за допомогою ІТ продуктів ми зможемо дуже чітко описати алгоритми співпраці, процесів, комунікацій і запропонувати автомобільній галузі інноваційні рішення. Алгоритми, які ми вибудовували з нашими генеральними клієнтами по ланцюжках поставок, логістичних рішеннях, технічних сервісах допомогли нам визначитись з необхідністю стартувати в напрямку трансформації кузовів. Ми планували знайти для клієнта таке рішення, яке б об'єднувало в собі дуже багато факторів. Як доставити автомобіль швидше від заводу виробника до кінцевого покупця? Як зробити цей процес максимально безпечним та передбачити всі ризики? Як при цьому всьому зробити його максимально дешевим та якісним? Які додаткові цінності ми можемо запропонувати нашому клієнту? Все це ми змогли реалізувати за допомогою наших інноваційних ІТ продуктів. Ми змогли прописати та об'єднати точний опис всіх наших бізнес

процесів в єдиний алгоритм дій, який дозволяє максимально ефективно досягати результату. Отже, старт проекту є послідовною дією в нашому ланцюгу бізнес процесів, який поглиблює диференціацію та створює додаткову цінність для наших клієнтів. Аналізуючи, як впливає той чи інший чинник на кожен процес, можна досягнути більшої ошадливості, а разом з нею пришвидшити реалізацію нових проектів. Широкий доступ допомагає залучити до аналізу розробників, які з одної сторони запропонують найкращий варіант для вирішення проблеми/невдачі, а також масштабують це на ринок. Отже, застосування алгоритмів є одним з ключових правил побудови бізнес-процесу в групі компанії «Автологістика».

7. Магнетизм – чи може компанія зацікавити та залучити найкращі таланти? Будуючи бізнес наша компанія завжди відрізнялась глобальністю проектів. Ці проекти були викликами, які збирали навколо себе талановитих та креативних людей.

Це – і створення компанії-перевізника, яка буде відповідати європейському рівню. І побудова першого в Україні автомобільного терміналу, який надає комплекс різноманітних послуг та працює по світовим стандартам відомих автомобільних брендів. І отримання статусу портового оператора. На сьогоднішній день, «Автологістика» – єдина приватна компанія в Україні, яка змогла це здійснити. Це і ІТ проекти компанії «Естафета», які оптимізують роботу цілої автомобільної галузі. Старт в 2019 році проекту «BUDDA» – трансформація малої комерційної техніки.

Всі ці проекти зібрали навколо себе професіоналів, яким цікавий розвиток та складність цілей, які ставить перед собою компанія. Цей магнетизм притягує не тільки людський капітал, а і цілі компанії, які хочуть працювати над цікавими глобальними проектами. Працівники є мотивованими, бо розуміють причетність до глобальних речей. Персонал отримує цікаву роботу, а компанія - бажання працівника працювати. Складність та неординарність завдань, складні процеси, які потребують розробки ще складніших алгоритмів приваблюють найкращих працівників. Ідеальний продукт, який дає відчуття магнетизму,

причетності до чогось глобального робить компанію привабливим місцем роботи. Першокласні працівники роблять компанію дуже швидкою та прибутковою.

Ми стали компанією, чия частка ринку в сервісах на ринку нових легкових автомобілів склала 40% в 2019 році.

8. Розповідь – чи говорять про компанію? Чи є в неї історія? Історія, про яку розповідають працівники та клієнти. Частка ринку, передові рішення в галузі, інноваційні продукти, площі складів та кількість автовозів – це все добре і вражає. Але це тільки голі цифри та факти, які характеризують компанію, як надійного партнера на ринку. Сьогодні людям потрібно більше, потрібна емоційна складова, яка захоплює надихає, про яку хочеться розповідати. В процесі свого розвитку група компаній «Автологістика» проходила декілька етапів. Визначались цінності, формувалась культура компанії та сама компанія трансформувалась. В процесі трансформації викристалізувались цінності, які надихають працівників компанії та дивують наших клієнтів. В компанії сформувалась культура, де працівники не бояться помилятися. Вони не тільки не бояться помилятися, вони діляться своїми помилками з колегами. На основі цього народився ритуал EPIC FAIL CONTEST. Це захід проходить раз на рік. Працівники діляться своїми фейлами презентуючи їх як артистичні виступи, сценки або цілі постановки. Переможці отримують призи. Цей ритуал став настільки популярним, що наші клієнти стали постійними гостями на цьому заході. В 2019 ми отримали нагороду HR бренд року в номінації «прорив року». Історію розвитку та трансформації компанії розповідають наші клієнти, їм комфортно та престижно співпрацювати з сучасною та креативною компанією. Працівники транслують свої відгуки та емоції назовні. Вони стають носіями цінностей компанії та практично є рекламними агентами, які транслують ринку можливості та потенціал компанії. Такі історії притягують та дають можливість набагато легше стартувати з новими інноваційними проектами. Магнетизм та бажання працювати в «Автологістиці», причетність до чогось величного

створює історію компанії, яка працює краще, ніж реклама. В такому розрізі історія компанії робить її глобальною та ще більше масштабує.

1.3 Аналіз середовища та карта стейкхолдерів проекту.

В цьому розділі ми розглянемо стейкхолдерів проекту, їх вплив та важливість. У таблиці 1.1 показані основні стейкхолдери проекту.

Таблиця 1.1

Вплив та важливість основних стейкхолдерів.

		Важливість			
		Невідомо	Незначна/ відсутня	Певна важливість	Значна важливість
В п л и в	Значний вплив			1. Виробники кузовів та комплектуючих.	1. Дистрибутори Автобрендів; 2. Дилери Автобрендів.
	Певний вплив		1. Органи сертифікації; 2. МВС; 3. Митні органи.	1. Покупці LCV авто; 2. Компанії трансформатори.	
	Незначний вплив/ відсутність впливу			1. НУО; 2. Волонтерські фонди; 3. Параолімпійці; 4. Державні фонди; 5. МНС.	
	Невідомо				

Почнемо з тих, чия важливість та вплив є визначальними:

1. Дистрибутори автомобільних брендів – їх важливість та вплив є визначальними. Фактично наш проект базується на продуктах відомих світових автовиробників, які завозять та просувають офіційні дистрибутори в Україні.
2. Дилери автомобільних брендів – їх вплив та важливість є також дуже вагомими. Дилери безпосередньо продають продукцію (автомобілі) кінцевому споживачу (покупцю). Саме в них акумулюється зворотній

зв'язок від покупців, який можна і потрібно використовувати для вдосконалення наших технічних рішень.

Наступні стейхолдери, чия важливість є певною, але вплив значним:

Виробники кузовів та комплектуючих – вплив є значним, так як якість комплектів для забудови кузовів є ключовим фактором підтримання гарантії. Також потужності виробництва та логістика поставки є дуже важливим фактором. Покупець має отримати замовлене авто якісно забудованим та своєчасно, в обумовлений у договорі термін. Важливість є певною, тому що на ринку завжди можна знайти альтернативу тому продукту, з яким ви працюєте.

Стейкхолдери важливість та вплив є певними:

1. Покупці малої комерційної техніки – це сегмент, який купляє, використовує, задовольняє потреби свого бізнесу та дає зворотній зв'язок про задоволеність характеристиками та рішеннями продукту. Важливість їх є певною, так як і вплив. Те, наскільки вони задоволені покупкою, сервісом, технічними рішеннями впливає і на нас, як забудовника малої комерційної техніки.
2. Компанії трансформатори – потрібно розуміти, як працює твій конкурент, які рішення він пропонує, яка в нього стратегія. Вплив їх певний, так як в клієнта є завжди можливість порівняти продукт за багатьма ключовими показниками і вибрати те, що найкраще задовольняє його потреби.

До стейкхолдерів важливість яких певна, а вплив не значний відносяться:

1. НУО;
2. Волонтерські організації та фонди;
3. Державні та комерційні фонди;
4. Федерація пара олімпійців;
5. МНС.

Всі вони в певній мірі важливі, так як формують базу соціальної реклами для наших продуктів. Це особливо стосується роботи з волонтерськими

організаціями, параолімпійцями та спеціальними фондами. Частка продажів тут невелика, тому і вплив їх досить не значний.

Ще в нас є стейкхолдери, вплив яких є певним, а важливість зовсім не значною:

1. Органи сертифікації;
2. МВС;
3. Митні органи.

Всі вони мають певний вплив, так як отримання певних документів, відповідних дозволів та реєстрація готових продуктів здійснюється саме цими організаціями та службами. Крім цього є залежність швидкості поставок та отримання комплектуючих від митних служб. При цьому їхня важливість в є досить незначною, так як вони не формують продажі та попит на нашу продукцію.

Як ми бачимо з оцінки наших стейкхолдерів, фокус нам потрібно робити в першу чергу на цільову аудиторію, де вплив та важливість є високими. Це є дистрибутори автомобільних брендів та дилерська мережа автомобільних брендів. Ми вирішуємо в першу чергу головну проблему наших клієнтів – це збільшення продажів нових легкових автомобілів в сегменті малої комерційної техніки. Для цього ми пропонуємо комплексне рішення, яке включає в себе логістику, транспорт (доставку), митний супровід, портовий супровід, сюрвей, страхове врегулювання, зберігання, технічні сервіси, гарантійні ремонти, дистрибуцію по Україні до дилерських центрів. Такий підхід суттєво оптимізує та здешевлює затрати дистрибуторів автомобільних брендів, дає можливість швидко та якісно контролювати свої затрати та якість надаваних послуг. Крім цього така бізнес модель дуже еластична та дає можливість швидко перелаштовувати процеси під вимоги та бажання наших клієнтів. Стосовно проекту трансформації кузовів ця модель економить затрати на перевезення.

Переобладнання автомобілів реалізовується безпосередньо в місці куди доставляються розмитнюються та зберігаються всі автомобілі, які поставляються в Україну офіційними дистрибуторами автомобільних брендів.

Тобто, будь-який дилер, викупаючи автомобілі в дистрибутора для продажу кінцевим споживачам, може відразу замовити в нас трансформацію авто відповідно до своїх потреб. Щоб проект успішно стартував та розвивався, потрібно було працювати з клієнтом та його очікуваннями. На протязі співпраці з нашим генеральним клієнтом ми завжди вирішували для нього складні задачі, та пропонували нестандартні рішення. У перевезеннях – це швидкість та низький рівень пошкоджень. У логістиці – оптимізація маршрутів, вантажного фактору, строків поставок, прозора цінова політика. У портовому та митному супроводі – оптимізація та швидкість відповідних процедур. У технічних сервісах – високі стандарти якості та швидкість робіт, прозорість ціноутворення. В ІТ – інноваційні рішення для клієнта по оптимізації ресурсу та доступу в онлайн сервіси, які дають можливість ефективніше впливати на продажі.

Ми адаптували та оптимізували наші процеси до стандартів якості наших клієнтів. Це допомогло нам та нашим клієнтам вийти на ключові позиції на ринку легкових автомобілів. Ця стратегія створила передумови для поглиблення співпраці та можливості стартувати з новими проектами. Ми разом проходили кризи, завжди пропонуючи взаємовигідні бізнес рішення. Надійність, прозорість, відкритість, високий професіоналізм, гнучкість та вирішення надскладних задач для наших клієнтів відрізняє нас від конкурентів. На наших потужностях проходять навчання дилерської мережі дистрибутора. В лютому місяці 2020 року ми разом з нашим генеральним клієнтом RENAULT Україна провели дилерську конференцію, де презентували наш новий продукт BUDDA. Там дистрибутор та дилери мали можливість ознайомитись з нашою продукцією, яку ми випускаємо під брендом BUDDA. Ми презентували рефрижераторні кузова, тентову платформу, евакуатор, промтоварний кузов. Всі продукти сертифіковані технічним департаментом RENAULT та підтримують заводську гарантію. Разом з нашим генеральним клієнтом RENAULT ми плануємо провести «Караван Шоу», суть якого показати у всіх дилерських центрах в Україні нашу продукцію. Це дуже перспективний маркетинговий крок

передуючий стартам продажів. Зараз створюється мережа гарантійних центрів в містах України, куди б міг звернутись клієнт при виникненні проблем з автомобілем та обладнанням. Кузова, які монтуються на шасі автомобілів, обладнані різним додатковим обладнанням (холодильні установки, гідравлічні борти і т.п.). Це обладнання, яке потребує сервісного обслуговування та , при необхідності, ремонту. В мережі гарантійних центрів на базі дилерських центрів ці питання будуть вирішуватись швидко та якісно .

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЯ, РЕСУРС ТА РИЗИКИ ПРОЕКТУ

2.1 Інструменти реалізації (зовнішні та внутрішні)

Етапи впровадження проекту. Ринок малої комерційної техніки стрімко зростає. За останні п'ять років він виріс майже вдвоє з 4430 автомобілів в 2015 році, до 8144 авто в 2019 році. Тобто ми бачимо що в цьому сегменті є хороший потенціал. Для розуміння, як буде розвиватись ринок LCV я, використовуючи інструмент прогнозування аналітики даних, побудував прогноз розвитку ринку малої комерційної техніки до 2025 року. Динаміка зображена на рисунку 2.1.

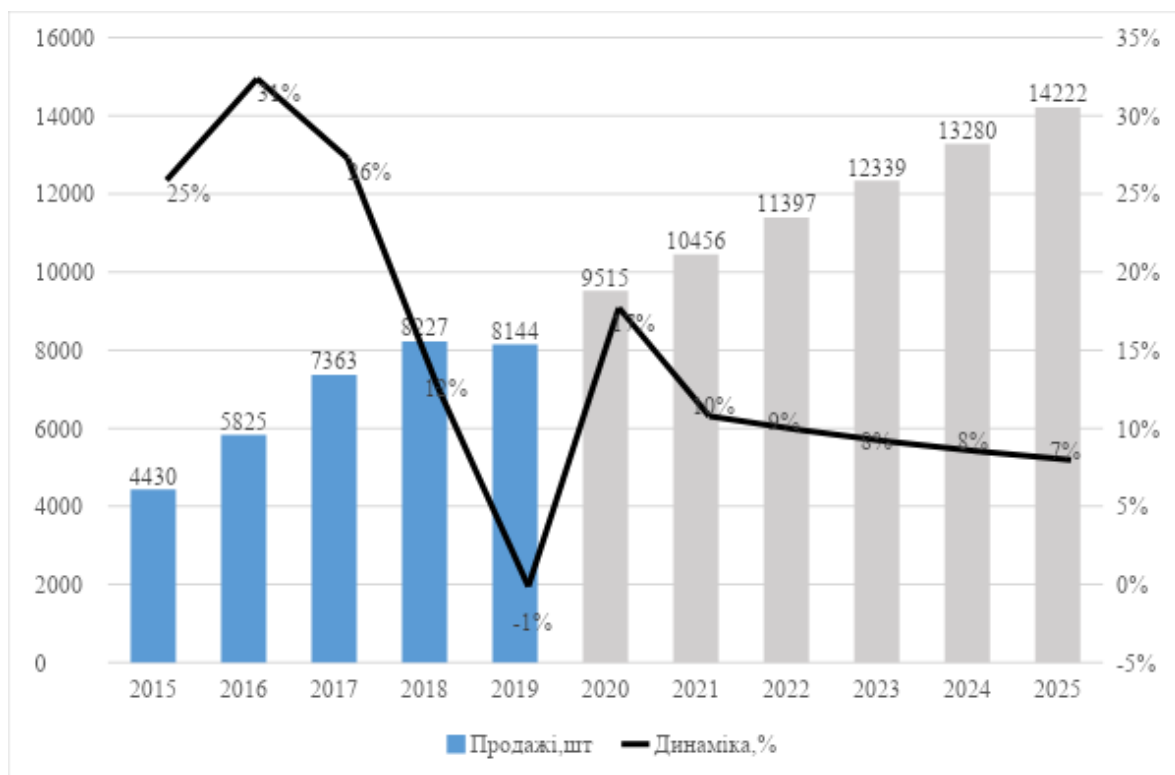


Рис. 2.1. Прогноз розвитку ринку малої комерційної техніки в Україні.

Отже ми бачимо, що динаміка росту позитивна. По прогнозам ріст складе приблизно 174%. Це 14222 автомобіля в 2025 році в порівнянні з 8144 авто в 2019 році. Розглянемо потенціал співпраці з нашим генеральним клієнтом RENAULT Україна. Тут ми також бачимо дуже хороші показники. Використавши статистичні дані RENAULT ми бачимо, що з 2015 року ріст склав 239%, це 962 автомобілі в 2015 році і 2302 авто в 2019 році. Частка ринку продажів малої комерційної техніки автомобільного бренду RENAULT склала 28,3% в 2019 році. Аналітичний прогноз росту продажів RENAULT до 2025 року показує позитивну динаміку. Зараз є невеликий спад, а далі позитивний ріст в середньому 9,8% на рік. На рисунку 2.2. зображено частки ринку, які займають представлені в Україні автомобільні бренди, що реалізують малу комерційну техніку.

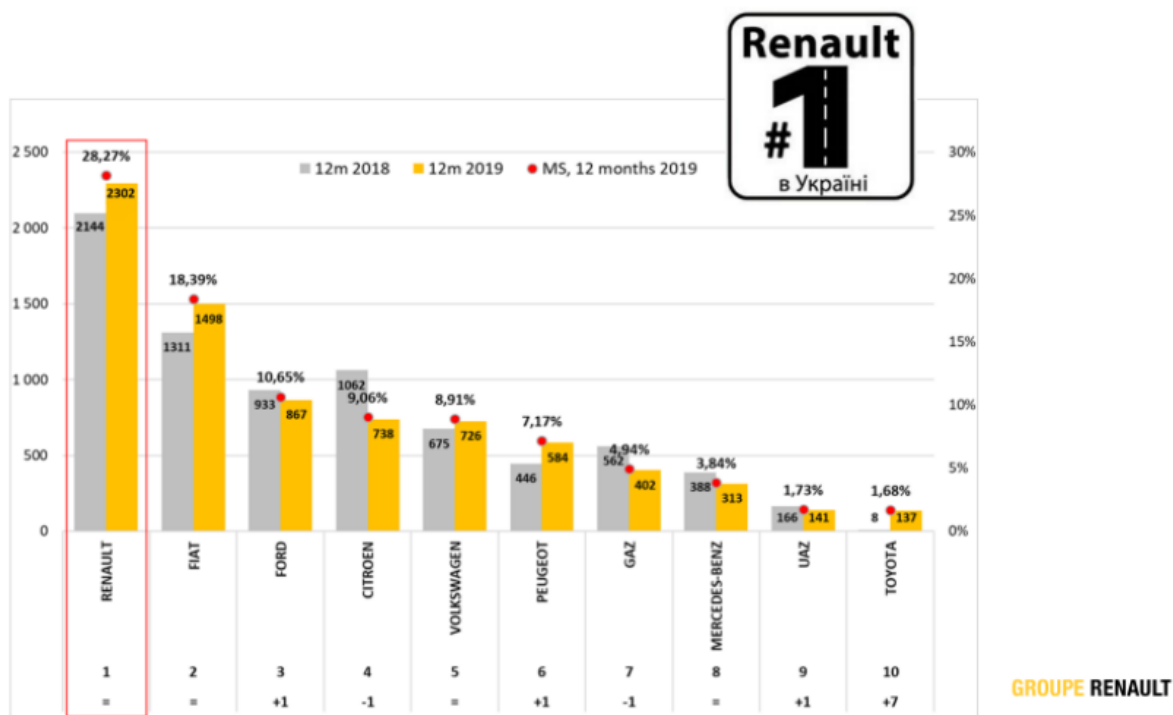


Рис. 2.2. Рейтинг брендів в Україні за 2019 рік. Комерційні автомобілі RENAULT.

Ми бачимо, що RENAULT бренд №1 в Україні по продажам в сегменті LCV. Отже розвиток співпраці з нашим генеральним клієнтом є перспективним напрямком. Проект трансформації малої комерційної техніки покликаний збільшити продажі нашого клієнта. Планова ємність ринку RENAULT в 2020 році складе близько 3000 малих комерційних автомобілів. Кількість автомобілів та автомобільних шасі, які плануються забудовуватись порядку 1000 штук. Це є дуже хороший об'єм, що робить проект трансформації перспективним. Проте для старту та успішного розвитку проекту необхідно оцінити конкурентне середовище та визначити точки диференціації, де ми можемо підсилити свій вплив та отримати ключові переваги. Для оцінки загальної корисності використаємо мультиатрибутивну модель. Для побудови моделі було визначено основних конкурентів, зроблено оцінку їх присутності, а також визначено перелік атрибутів, по яким була проведена оцінка загальної корисності компанії для клієнта.

Таблиця 2.1

Порівняльна таблиця впливу та важливості основних стейкхолдерів.

Мультиатрибутивна модель											
№	Атрибути	Оцінка атрибутів									
		Важливість	Присутність								
			A V T	Е н е р г і я	B L G	Н - Т р а н с	М а x L o g i s t i c	W i n n e r	U k r A V T O	З Е Т	G e f c o
1	Заграти/бюджет (Страхове врегулювання, вартість перевезення, штрафи, прозорість формування затрат.	30 %	6	8	8	7	9	7	7	9	6
2	Надійність та надання комплексу послуг (Наявність спеціалізованого парку автомобілів, власна техніка, база для їх обслуговування. Можливість притягнути додаткових перевізників). Наявність митно-брокерського відділу.	13 %	9	7	8	7	7	6	5	4	6
3	Терміни доставки (Затверджені терміни доставки -міжнародні/внутрішні.Робота по оптимізації термінів доставки).	14 %	9	8	7	9	7	8	8	5	7
4	Якість перевезень (Контроль рівня пошкоджень і коригуючі дії, страхове відшкодування, підвищення кваліфікації персоналу, оновлення парку автовозів.	13 %	9	8	8	7	5	7	7	5	8
5	Комплексна логістика (Контроль всього ланцюжка поставки, кваліфікований персонал, гнучкість, швидкість).	8%	9	9	8	7	6	7	7	6	8
6	Технічні сервіси (Можливість зберігання великої кількості авто, наявність МЛС -митно-ліцензійний склад, ППА - передпродажна підготовка. ЛТСМ - роботи при зберіганні авто. Ремонти, встановлення додаткового обладнання, встановлення кузовів та холодильних установок). Інфраструктура для обслуговування електромобілів.	12 %	10	5	7	7	5	9	8	4	6
7	ІТ -рішення (Автоматизація процесів, інтеграція в системи клієнтів, доступ до інформації, іноваційність, імідж).	10 %	8	5	7	5	4	6	5	3	7

Продовження таблиці 2.1

Порівняльна таблиця впливу та важливості основних стейкхолдерів.

Мультиатрибутивна модель

№	Атрибути	Оцінка присутності								
		A V T	Е н е р г і я	B L G	Н - Т р а н с	М а х L о g і s t і с	W i n n e r	U k r A V T O	З Е Т	G e f с o
1	Затрати/бюджет (Страхове врегулювання, вартість перевезення, штрафи, прозорість формування затрат.	1,8	2,4	2,4	2,1	2,7	2,1	2,1	2,7	1,8
2	Надійність та надання комплексу послуг (Наявність спеціалізованого парку автомобілів, власна техніка, база для їх обслуговування. Можливість притягнути додаткових перевізників). Наявність митно-брокерського відділу.	1,2	0,9	1	0,9	0,9	0,8	0,7	0,5	0,8
3	Терміни доставки (Затверджені терміни доставки -міжнародні/внутрішні.Робота по оптимізації термінів доставки).	1,3	1,1	1	1,3	1	1,1	1,1	0,7	1
4	Якість перевезень (Контроль рівня пошкоджень і коригуючі дії, страхове відшкодування, підвищення кваліфікації персоналу, оновлення парку автовозів.	1,2	1	1	0,9	0,7	0,9	0,9	0,7	1
5	Комплексна логістика (Контроль всього ланцюжка поставки, кваліфікований персонал, гнучкість, швидкість).	0,7	0,7	0,6	0,6	0,4	0,6	0,6	0,4	0,6
6	Технічні сервіси (Можливість зберігання великої кількості авто, наявність МЛС -митно-ліцензійний склад, ППА - передпродажна підготовка. ЛТСМ - роботи при зберіганні авто. Ремонти, встановлення додаткового обладнання, встановлення кузовів та холодильних установок). Інфраструктура для обслуговування електромобілів.	1,2	0,6	0,8	0,8	0,6	1,1	1	0,5	0,7
7	ІТ -рішення (Автоматизація процесів, інтеграція в системи клієнтів, доступ до інформації, іновативність, імідж).	0,8	0,5	0,7	0,5	0,4	0,6	0,5	0,3	0,7
Загальна корисність		8,2	7,2	7,5	7,1	6,7	7,2	6,9	5,8	6,6

Аналізуючи дані, які ми отримали після побудови мультиатрибутивної моделі ми бачимо, що показник загальної корисності групи компаній «Автологістика» склав 8,2. Це на 0,7 одиниць більше, ніж в найближчого конкурента. Крім цього, аналізуючи корисність по визначених атрибутах, ми можемо побачити, що в технічних сервісах наша присутність є найбільшою – 10 з 10 по десятибальній шкалі. Визначивши оцінку присутності, яка склала 1,2 ми бачимо, що відрив від найближчого конкурента склав 0,1 (1,2 проти 1,1). Це дуже хороші показники, які дають розуміння, що технічні сервіси є нашою ключовою диференціацією. Аналіз цих даних підтверджує перспективність та успішність розвитку технічних сервісів за допомогою проекту трансформації малої комерційної техніки. Крім аналізу загальної картини стратегії розвитку групи компаній «Автологістика», я проведу оцінку конкурентів безпосередньо в сегменті компаній трансформаторів. На сьогодні в Україні є чотири компанії, які сертифіковані технічним департаментом RENAULT.

1. REFORM – броньовані автомобілі.
2. CITIUS – броньовані авто, швидкі допомоги, автомобілі для людей з особливими потребами.
3. POLYCAR – бортові платформи, фургони, ізотермічні фургони.
4. BUDDA (бренд групи компаній «Автологістика») – бортові платформи, фургони, ізотермічні фургони, рефрижератори, евакуатори, а з 2021 року автомобілі для людей з особливими потребами.

Всі ці компанії підтримують заводську гарантію та надають технічний сервіс клієнтам, які скористались їхніми послугами. Чим відрізняється компанія «Автологістика» (бренд BUDDA), які ключові переваги ми маємо, які додаткові цінності отримує клієнт, який скористається нашими продуктами та рішеннями? Перша дуже важлива ключова перевага – дешевша логістика. У випадку з іншими компаніями-забудовниками дистрибутор повинен оплатити перевозку автомобіля до місця трансформації, а потім до дилерського центру – місця реалізації автомобіля. В нашому випадку, ми забудовуємо автомобіль

прямо в центральному складі, куди доставляються автомобілі для дистрибуції по Україні.

Тобто дистрибутор оплачує тільки доставку до дилерського центру. Друга ключова перевага стосується дилера та кінцевого клієнта – покупця. Дилер отримавши заявку/побажання від клієнта стосовно трансформації автомобіля, розміщує заявку в нашій системі та отримує готовий продукт в чітко обумовлений час. Дилеру не потрібно шукати компанію-забудовника, організувати доставку та повернення автомобіля після трансформації, він отримує готове рішення в одному місці і в обумовлений час. Крім цього дилер не втрачає клієнта, який прийшов купити автомобіль внаслідок відсутності рішення, хто і де зможе забудувати автомобіль. Третя ключова перевага стосується покупця. Він отримує необхідне технічне рішення прямо в дилерському центрі. Покупець купивши автомобіль не шукає, хто зможе його забудувати, не витрачає кошти на транспортування автомобіля до забудовника. Також покупець суттєво економить кошти та час, так як в нашому випадку проводить реєстрацію трансформованого автомобіля тільки один раз одразу після придбання. До нашого рішення покупець був змушений був реєструвати автомобіль два рази, перший - після придбання, другий - після забудови. Крім цього покупець отримує гарантію на трансформований автомобіль. Перспективність та успішність проекту потрібно розглядати комплексно в розрізі стратегії розвитку всієї групи компаній «Автологістика». Застосувавши зовнішній інструмент аналізу 7P я визначив ті характеристики, які відрізняють компанію від конкурентів та дають суттєву перевагу.

1. Продукт – найкраща транспортно-логістична компанія в Україні з часткою ринку 40%. Для проекту трансформації малої комерційної техніки це дуже важливий момент. Це гарантія того, що автомобілі будуть доставлені в будь-куди швидко, дешево та вчасно.

2. Місце – два термінали, один біля Києва другий в Чорноморську з можливістю зберігання до 12000 автомобілів. Для проекту – це ключова

перевага, практично одразу після розмитнення автомобілі можна брати в роботу для трансформації.

3. Ціна – прозорість та зрозумілість цінової політики для клієнта. Вартість для клієнтів дуже приваблива, немає додаткових прихованих витрат на перевезення та логістику.

4. Час – доставка в будь яке місце по Україні протягом 24 годин. Доставка в Київ - 4 години після розміщення клієнтом заявки в системі. Для проекту – це суттєва перевага, принцип «все в одному місці» дає можливість швидше виконувати замовлення і вирішувати проблеми оперативніше, ніж це роблять конкуренти.

5. Люди – висококваліфікований та максимально універсальний персонал. Ми маючи висококваліфікований технічний персонал, змогли швидко організувати навчання механіків, та безпосередньо задіювати їх в трансформації авто.

6. Процеси – автоматизація, оптимізація, зручний та прозорий доступ до інформації. Відмова від паперового документообороту, розробка інноваційних ІТ рішень, які допомогли оптимізувати та підвищити ефективність процесів. В даному проекті ефективно вибудовані процеси дають можливість швидко та якісно виконувати замовлення клієнтів.

7. Реклама – позиціонування продукту на ринку, підвищення рівня впізнаваності бренду, присутність та активна участь в роботі міжнародних організацій автомобільного ринку ECG (Європейська асоціація перевізників автомобілів). Для проекту це можливість швидко та правильно доносити інформацію про продукт потенційним клієнтам.

Звичайно, це довгий і тернистий шлях. «Творців попиту не бентежить навіть той факт, що, як правило, процес пошуку точних пускових механізмів забирає 2-3 роки. Визначивши відповідні пускові механізми, вони невпинно в них інвестують. Крім того, всім відомо, що ключові пускові механізми з плином часу змінюються, тому творці попиту ніколи не припиняють пошуки» [1].

Крім зовнішнього інструменту 7P я застосував також і внутрішній – це «цибулина Г.Говстеде – цінності, ритуали, герої, символи». Цінності групи компаній «Автологістика» - це постійне навчання та розвиток, надійність, прозорість, чесність, заохочення ініціативи, креативність. Лідерство, як бачення менеджменту компанії, відмова від командно-адміністративної вертикалі. Team Work – стратегія прийняття рішень командою. Epic Fail Contest – новий підхід до мотивації персоналу - відмова від штрафів та покарань. Всі ці речі та події, які відбуваються в компанії дуже позитивно впливають на реалізацію проекту. Працівники стають професійнішими та креативнішими. Вони не бояться помилятися і відповідно ініціатива росте. Командні рішення є виваженими та ефективними. Ритуали та символи збирають об'єднують людей для досягнення результату.

Роботи над проектом почалися в кінці 2018 року. Він складався з декількох підготовчих етапів:

1. Збір та аналітика даних по ринку малих комерційних автомобілів.
2. Збір даних для технічного завдання по трансформації автомобілів.
3. Затвердження технічного завдання в відповідних державних органах.
4. Підбір та навчання технічного персоналу.
5. Підбір, закупка та введення в експлуатацію необхідного обладнання.
6. Пошук партнерів постачальників комплектів для трансформації автомобілів.
7. Виготовлення тестових зразків та проведення випробувань для сертифікації.
8. Сертифікація технічним департаментом РЕНО Європа.
9. Отримання торгової марки виробника (BUDDA)
10. Проведення спільно з RENAULT Україна дилерської конференції де була представлена наша продукція.
11. Розробка спільно з нашим генеральним партнером RENAULT стратегії продажів.

2.2 Впровадження та управління проектом

Отже проаналізуємо проект з точки зору інструментів управління. Використовуючи інструмент ODSC (Objective – ціль, Deliverables – набутки, Success – успіх, Criteria – критерії), дамо відповідь на п'ять самих важливих питань до проекту.

1. Як виглядає зроблено в визначених одиницях виміру для тих, хто приймає рішення? Проект трансформації малої комерційної техніки в розрізі місії та стратегічного розвитку групи компаній «Автологістика» покликаний збільшити продажі нових легкових автомобілів наших генеральних клієнтів. Збільшити продажі офіційний дистрибутор в нашому випадку може, запропонувавши клієнтам інноваційне рішення, або продукт, який буде мати цінність для клієнта. Ми в проекті трансформації малої комерційної техніки запропонували і рішення і продукт. Продукт – це трансформований автомобіль згідно потреб та специфіки бізнесу покупців, а рішення – це кардинально змінений підхід до продажів автомобілів LCV. Покупець економить час та кошти. Це готове рішення під ключ з гарантією та одна постановка на облік. Завдяки такому підходу дилер отримує готовий автомобіль для продажу та лояльність клієнта. Дистрибутор отримує збільшення продажів, економію на логістиці та лояльність покупців та дилерської мережі. «Іновація - процес створення продуктового або сервісного рішення, яке приносить споживачеві нову значну цінність. Процес починається з вибору споживача і ринку, включає в себе визначення і розстановку по пріоритетності можливостей і закінчується створенням концепції інноваційного продукту, що несе нову значну споживчу цінність. У практичному сенсі інновація - процес визначення, чого ж хочуть споживачі» [4, с.141].

2. Яким шляхом рухаємось до зробленого? Для успішного просування проекту необхідна пряма комунікація з дистрибутором, в якій ми прозоро та ефективно показуємо ті цінності, які він може отримати підтримавши реалізацію проекту. Практично дистрибутор розробляє з нашою допомогою маркетингову стратегію та комунікує її своїй дилерській мережі. Ми зі своєї сторони пропонуємо технічні рішення, які є більш якісними, дешевшими та

швидшими для нашого клієнта. Сертифікація виробництва згідно вимог та стандартів технічного департаменту дистрибутора - також необхідний крок до реалізації проекту.

3. Чи буде достатньо часу, грошей та ресурсів, щоб досягти зробленого? Це дуже важливе питання, так як час - це в сучасному бізнесі напевно самий важливий ресурс. При чому це той ресурс, який нажаль відновити неможливо. Розуміючи це, ми шукали таку модель, яка б дала можливість стартувати з проектом без капітального будівництва виробничих потужностей, та вкладання грошей в дороге обладнання та новий висококваліфікований персонал. Крім цього ця модель мала вписатись в стратегію компанії та її бізнес процеси. Таке рішення ми знайшли. Суть цього рішення в тому, що ми не запускаємо своє виробництво комплектів/кітів кузовів, а шукаємо постачальника, який це робить швидко, якісно та згідно стандартів наших клієнтів. Таке рішення дало можливість використовувати ті потужності, які були реалізовані для задоволення потреб швидко зростаючого ринку в 2007-2008 році. Крім цього ми вписали проект у вже налагоджені та чудово працюючі процеси групи компаній. Це все дало нам розуміння, що часу, грошей та ресурсів буде достатньо, щоб досягти етапу «зроблено».

4. Що завадить нам на шляху до «зроблено», та як це все прибрати? В моєму, як і в кожному проекті є виклики та не передбачувані ситуації, які можуть завадити успішній реалізації проекту. Ці виклики/проблеми розділяємо на ті, на які ми не можемо вплинути, та ті, на які ми впливаємо. До перших відносяться війна, нестабільна політична ситуація, зміна законодавства, переорієнтація бізнесу, тощо. Рецепти в даній ситуації практично однакові для всіх бізнесів. Потрібно бути уважним до трендів та інформації, бути дуже гнучким, щоб швидко перелаштувати бізнес. Мати потужний важіль стратегічного контролю та глибоку диференціацію бізнесу. Стосовно тих викликів, на які ми впливаємо, то це в першу чергу робота з генеральними клієнтами. Чим більше буде в нас ключових точок диференціації з нашим клієнтом, тим швидше та якісніше ми зможемо знаходити його місце «болю»

Відповідно, ми швидше та якісніше можемо знайти рішення, яке вирішить ці проблеми. Тобто, якщо в технічних сервісах ми досягли частки ринку 81,93%, то потрібно і в інших послугах піднімати цей відсоток за рахунок інноваційних рішень на цінностей. Необхідно зробити прямих конкурентів партнерам, де ми конкуруємо в основному бізнесі, але ресурс можемо використовувемо спільно. Наприклад об'єднувати поставки комплектів/кітів для зменшення витрат.

5. Що вимірюємо та оцінюємо рухаючись до «зроблено»? Для успішного впровадження проекту необхідно дуже чітко визначитись з проміжними етапами, реалізуючи які ми зможемо розуміти, що рухаємось згідно нашого затвердженого плану.

Перше – необхідно вимірювати та оцінювати NPS (індекс лояльності клієнта). Маючи зворотній зв'язок, ми можемо швидко реагувати на болі клієнта і пропонувати ефективні рішення. Це в нас вже налагоджено, кожен місяць ми отримуємо зворотній зв'язок від дилерської мережі нашого генерального клієнта по кожному сегменту послуг (перевезення, розмитнення, технічні сервіси і т.д.) На основі цих даних вираховуємо індекс лояльності клієнта. Далі аналіз людського капіталу - чи можемо ми цим ресурсом ефективно реалізовувати основні процеси та паралельно залучати людей на проект. Маючи ці дані, будуємо аналітику та розуміємо, що потрібно робити з персоналом в майбутньому, коли проект вийде на новий рівень. Важливим показником є оцінка маржинальності, як вплинув вивід нового продукту на загальну картину маржинальної прибутковості продуктів компанії. Досліджуємо IRR – внутрішню норму рентабельності нового продукту. Вона має відповідати плановій згідно паспорту проекту. Основний фокус на вчасності виконання проміжних етапів проекту. Тримаючи постійно фокус на дедлайнах етапів проекту ми маємо реальну картину та можемо вчасно реагувати на ризики. Після того, як ми відповіли на основні питання проекту робимо декомпозицію до рівня задач. Перше за все потрібно розуміти чого саме хоче досягти організація. Наша ціль поглибити ключову диференціацію компанії – технічні

сервіси, отримати важіль стратегічного контролю та збільшити загальну маржинальну прибутковість продуктів.

Друге – визначаємо критичні для успіху набутки:

1. Сертифікувати виробництво технічним департаментом RENAULT Європа.
2. Отримати погодження дистрибутора на трансформацію тестових зразків
3. Знайти та налагодити співпрацю з постачальниками комплектів/кітів для трансформації малої комерційної техніки.
4. Пройти всі етапи, та отримати сертифікацію в Українських державних установах.
5. Отримати статус виробника та свою торгову марку.
6. Підготувати технічний персонал, який буде безпосередньо займатись трансформацією автомобілів.
7. Погодити та вписати технологічний процес трансформації LCV автомобілів в технологічні процеси групи компаній «Автологістика».

Третє – які умови для успішного створення набутку? Для набутку 1 є всі умови для його реалізації. Ми надаємо нашому генеральному клієнту широкий перелік технічних сервісів PDI – передпродажна підготовка автомобілів, LTSM - роботи по довгостроковому зберіганню авто, кузовні ремонти та OTS – відзивні компанії, та перепрограмування електронної системи легкових автомобілів. Це все створило передумови для проведення сертифікації технічним департаментом нашого генерального клієнта. Набуток 2 також має створенні всі передумови. Багаторічний досвід роботи з автомобілями RENAULT дозволяє отримати автомобілі для тестових забудов. Набуток 3 – статус компанії на автомобільному ринку, як надійної та стабільної, дозволяє створити всі необхідні умови для старту співпраці з постачальниками комплектів/кітів. Набуток 4 – досвід роботи в області сертифікації та організація таких послуг для клієнта створили можливість отримати персоналом компанії необхідні компетенції для реалізації набутку. Набуток 5 –

реалізація попередніх набутоків створила можливість та умови для досягнення результату в отриманні статусу виробника. Набуток 6 – компетенції отримані персоналом, який працював в сегменті технічних сервісів дозволили створити умови для успішної реалізації цього набутку. Набуток 7 – всі процеси в компанії побудовані таким чином, щоб їх можна було перелаштовувати без втрат ефективності та якості для клієнта. ІТ складова організації процесів дає це робити швидко, якісно та контрольовано. Тому вписати технологічні процеси проекту трансформації малої комерційної техніки в загальний бізнес процес компанії не є ресурсозатратним.

Четверте – які дії потрібні, щоб досягнути необхідні умови для створення набутку:

1. Подати заявку дистрибутору та погодити умови та терміни трансформації.
2. Визначитись з моделями автомобілів для трансформації та погодити їх в дистрибутора.
3. Знайти постачальників, провести переговори, зафіксувати все угодах про співпрацю.
4. Підготувати технічне завдання, пройти погодження в відповідних державних структурах та отримати пакет документів для отримання статусу виробника.
5. Пройти технічні випробування, отримати погодження всіх служб та отримати торгову марку «BUDDA».
6. Організувати навчання персоналу, який займається безпосередньо трансформацією малої комерційної техніки.
7. Прописати технологічний процес трансформації автомобілів, визначити ключові місця впровадження, та визначитись з командою, яка буде проводити адаптацію процесів.

Для успішної реалізації проекту потрібно оцінити його з урахуванням ризиків, а також, як ми їм будемо запобігати. У сучасному бізнесі завжди присутня невизначеність, а ризики є наслідком невизначеності. Отже

невизначеність присутня завжди, її не можливо вирахувати, вона описується функцією розподілу ймовірності. Ризики на відміну від невизначеності можна обрахувати в термінах та в ймовірності, що ризик станеться. Також можна визначити діапазон можливих наслідків спричинених ризиками. Для цього потрібно на етапі планування мати якнайбільше деталей, а також закласти запас.

Прокласифікуємо вплив ризиків:

1. Графік впливає на час. Те, як ми сплануємо графік виконання етапів проекту на пряму впливає на час його реалізації. Невиправданий розрив між етапами проекту говорить про неправильно спланований графік. Розуміючи, коли в нас планове закінчення чергового етапу, ми використовуємо наявні дані можемо починати наступний етап не чекаючи повного завершення попереднього етапу. Такий підхід економить час, ресурс та підвищує продуктивність.

2. Продуктивність на пряму впливає на досягнення результату за виділений час. Чим вища продуктивність, тим менше часу нам потрібно для досягнення результату. Ця пряма залежність вирішується за допомогою LEAN підходу, який запроваджений в групі компаній «Автологістика». Досягати меншим більшого – це наша стратегія. В проекті це принцип забрати все зайве, що відтягує ресурс. Як приклад адаптація технологічних карт виробників під наші умови. Це допомагає працівникам не робити зайвих дій.

3. Витрати завжди впливають на досягнення результату. Є завжди ризик не вкластись у виділений бюджет. Це відбувається тоді, коли погано прораховані часові критерії та неефективно використовується ресурс. Запобігти цьому можна в першу чергу витримавши часові рамки проекту. Правильно плануючи потрібний ресурс та використавши його потенціал на 100 відсотків також можна запобігти перевитратам бюджету.

4. Технології також впливають на кінцеву продуктивність та можливість досягнути необхідної якості. В сучасному бізнесі технологічність компаній на пряму пов'язана з продуктивністю та якістю. Я використовую два напрямки,

де застосовую технології як важіль для успішної реалізації проекту. Перше - це ІТ рішення, які оптимізують процеси та дають можливість ефективніше використовувати ресурс. Друге – це інженерні рішення, які допомагають не робити зайвих дій та підвищують ефективність технологічного процесу.

5. Бізнес – це фактори підприємницького середовища та узагальнений вплив на успіх реалізації. Класифікуючи вплив підприємницького середовища на успіх реалізації проекту, ми отримуємо розуміння потреб бізнесу на сьогоднішній день. Бізнес на даний час потребує якісних технічних рішень, які можна реалізувати швидко і які відповідають європейським стандартам. Крім цього ми розуміємо, що попит на малу комерційну техніку зростає, а це один з факторів успішності проекту.

Для кращого розуміння, як мінімізувати ризики розглянемо ключові принципи роботи з ними. По-перше – надія не є стратегією. Нам не можна просто сподіватись, що все буде добре, для мінімізації ризиків необхідна добре пропрацьована стратегія. По-друге – всі оцінки без врахування діапазону допусків не є релевантними. Мінімальні одно-точкові оцінки часу, бюджету та продуктивності не дадуть можливості правильно оцінити діапазони допусків при плануванні етапів проекту. По-третє – баланс часу, бюджету та продуктивності. Для успішної реалізації етапів проекту потрібні збалансовані рішення, які базуються на інтегрованому моніторингу. Потрібно чітко розуміння як впливає продуктивність на час та бюджет і навпаки. По-четверте – моделювання ризиків. Ризики ми можемо змоделювати та вирахувати їх вплив. Це обов'язково потрібно робити. Змоделювавши ризики ми можемо зменшити невизначеність та реалізувати проект згідно складеного плану. По-п'яте – комунікувати ризики. Ідентифікувавши та обрахувавши ризики ми завжди їх правильно комунікуємо всім стейкхолдерам. Це є обов'язковою умовою і це дозволить нам не втратити партнерів, час, ресурс та продуктивність.

2.3 Управління ресурсами та потоками.

Для реалізації проміжних етапів проекту необхідно проаналізувати його з точки зору управління ресурсами та управління потоками. Так як проект

повинен дуже чітко вписатись в стратегію розвитку групи компаній «Автологістика» я буду аналізувати потік в розрізі загальної стратегії. Застосувавши процесний менеджмент проаналізуємо відрізки процесу по ключовим параметрам: Drum – шийка пляшки (вузьке місце), Buffer – буфер (час/ресурс), Rope – канат (управління процесами), Spin – техніка завойовування покупця (знаходимо проблему, даємо зрозуміти, що проблематика зрозуміла і після цього пропонуємо рішення). З точки зору управління потоками, компанія забезпечує контроль доставки від заводу виробника до дилерського центру. Контролюючи та аналізуючи всі логістичні процеси, ми адаптуємося до змін, реагуємо на точки обмежень і максимально ефективно використовуємо наявний в них ресурс.

Аналізувати та контролювати потік допомагає наша інноваційна ІТ система «Естафета». Маючи онлайн доступ до всієї необхідної інформації та до потрібних звітів, ми можемо оперативно приймати рішення та контролювати процеси на кожному етапі логістичного ланцюга. Шийка пляшки на сьогодні – транспортний ресурс. На сьогодні в Україні є дефіцит спеціалізованого транспорту для перевезення нових легкових автомобілів, а також кваліфікованих водіїв які можуть якісно та кваліфіковано здійснювати їх доставку. Проблема вирішується наявністю власного учбового центру, де ми готуємо висококваліфікованих водіїв, а також наявністю власної ремонтної майстерні, завдяки якій профілактика та ремонт автопоїздів відбувається дуже швидко та якісно двома бригадами механіків, працюючи в дві зміни 7 днів на тиждень.

Вплив цього обмеження на мій проект очевидний. На скільки вчасно та якісно будуть доставлятися автомобілі для трансформації, на стільки ефективно і вчасно будуть виконуватись замовлення клієнтів. Буфер – це той запас часу та ресурсу, яким ми регулюємо «шийку пляшки». На сьогодні і час, і ресурс чітко прорахований. Маючи інформацію від клієнтів по об'ємам виробництва на місяць і часові рамки, протягом яких потрібно доставити автомобілі в Україну, а потім і в дилерську мережу, ми плануємо свій ресурс (автовози, виробничі

потужності) під плановий об'єм поставок. 7 днів від заявки дистрибутора до доставки автомобіля в дилерську мережу плюс середньомісячний об'єм 3500 перевезених автомобілів. Для цієї кількості потрібно кожен день мати буфер 20 «вільних» справних автопоїздів та людський ресурс - 20 водіїв та 49 сюрвейерів/механіків, які зможуть опрацювати цей об'єм. Відповідно, в проекті по трансформації автомобілів, де клієнт планує забудувати 1000 автомобілів в рік, ми повинні мати буфер 2 вільних постановочних місця на виробничих потужностях та 7 чоловік технічного персоналу (6 механіків та 1 електрика), яких можемо оперативно задіяти в роботу. Управління процесами – основні методи, які ми використовуємо базуються на TOYOTA PRODUCTION SYSTEM (створені компанією TOYOTA методи, які спрямовані на забезпечення бездефектного виробництва зі швидкістю, що відповідає запитам споживачів, шляхом усунення втрат) та LEAN (концепція менеджменту заснована на неухильному прагненні усунення всіх видів витрат). Ми, в першу чергу, виявляємо обмеження в ланцюгу поставки. Проаналізувавши обмеження, ми збалансували свій ресурс для ефективного забезпечення потреб наших клієнтів. Крім цього, ми провели інвентаризацію роботи всіх підрозділів, які є безпосередніми учасниками потоку. Після детального аналізу було виявлено дії, які були зайвими та збільшували додану вартість, а також були неефективними. Неефективні дії були вилучені з процесів роботи підрозділів, або замінені на більш продуктивні.

2.4 HR стратегія

Одним з ключових елементів, які впливають на успішну реалізацію проекту є людський капітал. «В нас є лише один спосіб відрізнятись від інших, і він полягає в наших працівниках. Адже всі фірми мають доступ до одних і тих самих джерел капіталу. Інновації можуть бути скопійовані на наступний ранок. Будь-які потрібні технології впроваджуються за помахом руки. Конкурентну перевагу можуть створити тільки наші люди і сервіс, який вони надають» [5,с.22]. Формування та розвиток мотивованого, професійного та креативного персоналу є одним з напрямків стратегічного розвитку компанії. Об'єднати

людей для досягнення цілей в сучасному бізнесі може тільки справжній лідер. Механізми управління, які працювали надійно та ефективно ще зовсім недавно дають збій. Лідерство стає обов'язковим для топ-менеджменту компанії. Мотивація персоналу та його розвиток є основною задачею сучасного лідера. Лідерами не народжуються, ними стають. Якості справжнього лідера можна розвинути і це хороша новина. Є одинадцять основних характеристик сучасного лідера – візійність, драйв, колаборація, гуманність, смиренність, цілісність, зваженість, підзвітність, справедливість, хоробрість і критичне мислення. Модель ефективного лідера базується на інтелекті, характері, компетенції та відданості, які в свою чергу формують бізнес, стратегію, організацію та людський капітал. Отже, ці всі якості необхідні для успішної реалізації проекту в рамках стратегії компанії. Фактично нам потрібно об'єднати ІТ, логістику, транспорт, технічні сервіси для досягнення стратегічних цілей компанії. Проект трансформації малої комерційної техніки потребує гнучкості, швидкої реакції на зміни потреб клієнтів та ринку. Персонал повинен вміти працювати в умовах не визначеності та максимально використовувати свої ключові компетенції. Ми розуміємо, що проект трансформації LCV сегменту автомобілів дуже тісно переплітається зі стратегією розвитку та процесами групи компаній «Автологістика». HR стратегія в компанії є одним з основних напрямків розвитку людського капіталу в компанії. Глобальні цілі потребують відповідний ресурс для їх реалізації. Тому основною задачею є трансформація компанії з офлайн в онлайн компанію. На мій погляд одним з найкращих інструментів для вирішення задач пов'язаних з людським капіталом є OKR практика (Objectives and Key Results – Цілі та Ключові Результати). Ця практика, яка допомагає будувати ієрархію цілей від рівня всієї компанії до рівня окремо взятого працівника. Під цілями ми розуміємо вимірювані досягнення, які дають додаткові цінності для клієнтів та для компанії, а ключові результати – це ознаки, що ціль досягнута. Як практично реалізувати практику OKR?

1. Вибудувати логічну ієрархію цілей в організації. Від цілей компанії до персональних.

2. Сфокусувати зусилля персоналу в потрібному напрямку.
3. Правильно розставити акценти й реалізувати найважливіші цілі.
4. Покращити комунікацію між підрозділами, щоб всі розуміли завдання один одного.
5. Децентралізувати прийняття рішень, допомагаючи працівникам проявити креативність.
6. Запровадити методику прозорого делегування повноважень і відповідальності за досягнутий результат.

Ключова відмінність OKR від стандартного плану робіт – це орієнтованість на отриманні конкретної цілі, а не опис шляху її реалізації. Побудова в компанії культури OKR дає наступні переваги:

1. Відхід від мікро менеджменту. Чітка програма виконання задач дозволяє топ менеджерам займатись розвитком бізнесу, а не постійною координацією працівників.
2. Реалізація креативного потенціалу. Кожен працівник та команда можуть вибирати способи досягнення поставлених цілей самостійно, проявляючи креативність.
3. Чітка ієрархія цілей, вибудовується ієрархія задач та конкретний алгоритм досягнення результатів.
4. Ефективність комунікації, всій компанії доступна інформація про цілі кожного підрозділу та команди. Це підвищує ефективність комунікацій.
5. Прозорість контролю успішності. З самого початку відомі всі проміжні задачі на шляху досягнення головної цілі.
6. Синхронізація зусиль. Кожен працівник та кожна команда може сконцентрувати зусилля, щоб синхронно досягнути результату.

На практиці це дозволяє реалізувати алгоритм створення, налаштування та постановки OKR як для окремого працівника, так і для цілих підрозділів. Всі підприємства групи компаній «Автологістика» розуміють пріоритетність цілей та діють синхронно для їх досягнення. Ця практика, також допомагає

систематизувати механізм управління подіями в компанії та вирішувати всі основні задачі рекрутинга та HR в рамках однієї платформи.

2.5 Ризики проекту та їх аналіз

Для більш ясної картини, як буде рухатись реалізація проекту, необхідно оцінити всі ризики та песимістичні прогнози, а також можливість виходу з проекту з мінімальними втратами. Виділимо основні фактори, які негативно можуть вплинути на реалізацію проекту.

1. Масштабні воєнні дії та нестабільна політична ситуація в країні. Ці ризики є дуже серйозними і їх вплив є найгіршим для бізнесу. В цьому випадку стоїть питання не розвитку нових проектів, а питання стратегії збереження бізнесу як такого. Коли таке відбувається в країні, інвестиційна привабливість є нульовою і великі компанії ідуть з країни. Як приклад вихід з України в 2014 році офіційного дистрибутора HONDA. В даній ситуації напрямок, який допоможе компанії розвиватись, це ІТ. Цей напрямок в нас є досить потужним. Ми вже реалізуємо в Європі свої ІТ продукти, тому диверсифікація бізнесу в цьому напрямку є перспективною.

2. Зниження попиту на малу комерційну техніку також є ризиком, який потрібно враховувати. Однією з наших ключових диференціацій є технічні сервіси. Персонал є кваліфікованим та має необхідні компетенції для надання якісних послуг нашим клієнтам. В зв'язку з цим, нам не потрібно вкладати великі ресурси для змін в напрямку інших технічних сервісів. Крім цього наша виробнича база дозволяє виконувати практично всі роботи, які пов'язані з технічними сервісами та ремонтами автомобілів. Технологічні процеси є простими і їх можна легко перелаштувати в потрібному напрямку.

3. Відтік висококваліфікованих працівників в країни Західної Європи. На сьогодні Україна вже має проблему з висококваліфікованими спеціалістами. Рівень зарплат та якість життя в Європі є вищим, практично за людський капітал конкурують не галузі, а країни. Ми з цим стикнулись в галузі перевезень. Дефіцит кваліфікованих водіїв для нашого бізнесу є досить серйозною проблемою. Вимоги до перевезень нових легкових авто є дуже

високими, тому кваліфікація працівників повинна бути відповідною. Для вирішення цієї проблеми, ми розробили систему навчання водіїв та організували підрозділ в компанії, який займається навчанням та розвитком персоналу. Крім цього умови праці, в яких працюють водії є конкурентними з європейськими. Зараз ми можемо стверджувати, що відтік водіїв практично збалансований. Це ж можна сказати і по інших технічних спеціальностям. Культура, атмосфера та умови праці дають можливість людям розвиватись та отримувати достойну винагороду за свою роботу.

4. Закриття заводів виробників комплектів/кітів та зростання змінних витрат за рахунок подорожчання комплектуючих також є ризиками, які необхідно враховувати. Ці ризики не є критичними, хоча створюють досить негативний вплив для реалізації проекту. На старті ми вже мали таку проблему, коли відомий виробник комплектів закрив виробництво і ми були змушені витратити ресурс на пошук нового постачальника. Правда це дало змогу краще вивчити ринок і знайти цікавіші та дешевші рішення. Крім цього, ми можемо співпрацювати з українськими виробниками і разом з ними розробляти та продукувати комплекти для забудови. Це один з напрямків масштабування та диверсифікації бізнесу.

5. Зміна клімату, глобальне потепління, епідемії – це все що чекає нас в майбутньому. Всім вже потрібно дивитись та думати, як бізнес може адаптуватись до нових умов життя в майбутньому. Тому відслідковування трендів та швидка реакція на них повинна бути в ДНК компаній майбутнього. Ми вже маємо приклад кризи, яку спричинила пандемія COVID – 19. Сучасний бізнес повинен розглядати кризу, як можливість розвитку. В таких ситуаціях спрацьовують найфантастичніші ідеї.

«Китайський ієрогліф «криза» складається з двох категорій:

危機

- Вей є загрозою (проблемою)

- Цзи це можливість (шанс)

Так, навіть на самій мові, яка по суті є межами мислення, вже існує значний стратегічний хід, а насправді - вся стратегія. Шукайте вихід. Шукайте відповідь у питанні. Шукайте переваги. Шукайте промінь світла в темний час доби. Шукайте спосіб встати, коли всі інші впали.

В умовах кризи існують два основні підходи або стратегії: захисту та нападу. Важливо, що ці стратегії повинні бути підготовлені заздалегідь і просто почекати на свій час. Стратегія захисту передбачає мінімізацію витрат, оптимізацію діяльності та максимальне скорочення змінних витрат. Насправді, це збір ресурсів і повної концентрації, яка викликає ефект стиснення. Стратегія нападу, коли підготовлений суб'єкт має достатньо ресурсів, щоб провести операцію розширення і захоплення. Ця стратегія дозволяє захоплювати ринок, коли всі навколо мінімізують витрати, масштабувати бізнес, розширити проекти»[6]

Ми під час теперішньої кризи, викликані COVID-19, отримали досвід розробки нового продукту. Це захисний екран, який встановлюється в автомобіль, та розділяє водія та пасажирів. Тепер цей продукт ми пропонуємо нашим генеральним клієнтам, як опцію комплектування автомобіля при передпродажній підготовці.

6. Зміна пріоритетів в розвитку бізнесу. Цей ризик може виникнути в будь-якій компанії. Це нормально, компанія росте, розвивається, бачить нові напрямки та перспективи розвитку. Бізнес взагалі починають для того, щоб отримувати від нього дивіденди, або, щоб згодом продати. Тому зміна пріоритетів - це нормальний процес, який дозволяє розвиватись. В ситуації зі зміною пріоритетів найголовніше зрозуміти, коли продавати. Є ситуації, коли головний напрямок розвитку стає допоміжним. Тут найголовніше правильно комунікувати та розставляти акценти. Це потрібно для того, щоб персонал не втратив мотивацію. Є HR практики, які дозволяють успішно це робити. Наприклад OKR практика.

РОЗДІЛ 3

ФІНАНСОВА СКЛАДОВА ПРОЕКТУ

3.1 Аналіз продажів продуктів компанії

Реалізація наших проектів неможлива без фінансової оцінки спроможності та доцільності. В даному розділі розглянемо економічні показники компанії «Автологістика», ефективність технічних сервісів та фінансово-економічний аналіз запровадження нового продукту одного з підрозділів на ринок.

Об'єм продажу по всім підрозділам групи компаній стабільно зростає та за 2019р. склав близько 11,8 млн. грошових одиниць. Детальний аналіз прибутковості надано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Звіт прибутковості бізнесу компанії «Автологістика» за 2019 рік.

№	Показники	Всього по компанії	
		Всього	Структура витрат в доходах, %
1	Об'єм продажу продуктів компанії, шт.	151 670	
2	Об'єм продажу продуктів компанії, грош.од.	11 757 515	100,00%
3	Змінні витрати, грош.од.	4 738 312	40,30%
4	Маржинальний прибуток (рівень 0), грош.од.	7 019 203	59,70%
5	Трасовані фіксовані витрати, грош.од.	2 302 800	19,59%
6	Маржинальний прибуток (рівень 1), грош.од.	4 716 403	40,11%
7	Структура маржинального прибутку, %	100,00%	
8	Загальні фіксовані витрати, грош.од.	1 475 000	12,55%
9	Чистий прибуток (маржинальний прибуток, рівень 2), грош.од.	3 241 403	27,57%
10	Точка беззбитковості по підрозділам (шт.) і по компанії в цілому (грош. од.)	3 677 026	
11	Захисний інтервал, грош.од.	8 080 489	
12	Внутрішній та зовнішній операційний важіль (ливередж)	1,455	

На покриття змінних витрат (собівартість) припадає 4,7 млн грош. од., що становить 40,3%. Це досить низький показник і досягнути його вдалося завдяки оптимізації логістичних та виробничих процесів. Відповідно, маржинальний прибуток нульового рівня складає 59,7%. Віднявши трасовані фіксовані витрати отримуємо маржинальний прибуток першого рівня 40,11%. Загальні трасовані витрати по підприємству за 2019 рік становлять 1,5 млн. грош.од. Отже, по результатам року чистий прибуток (маржинальний прибуток другого рівня) становить 27,57%. В грошовому еквіваленті – 3,2 млн. грош. од.. Розмір цього показника та рішення керівництва компанії інвестувати чистий прибуток в нові напрямки бізнесу відкриває значні перспективи розвитку.

На рисунку 3.1. зображено матрицю внеску кожного підрозділу бізнесу в загальний фінансовий результат, який показала компанія у 2019 році. Детальний звіт прибутковості підрозділів бізнесу компанії «Автологістика» за 2019 рік подано у Додатку А.

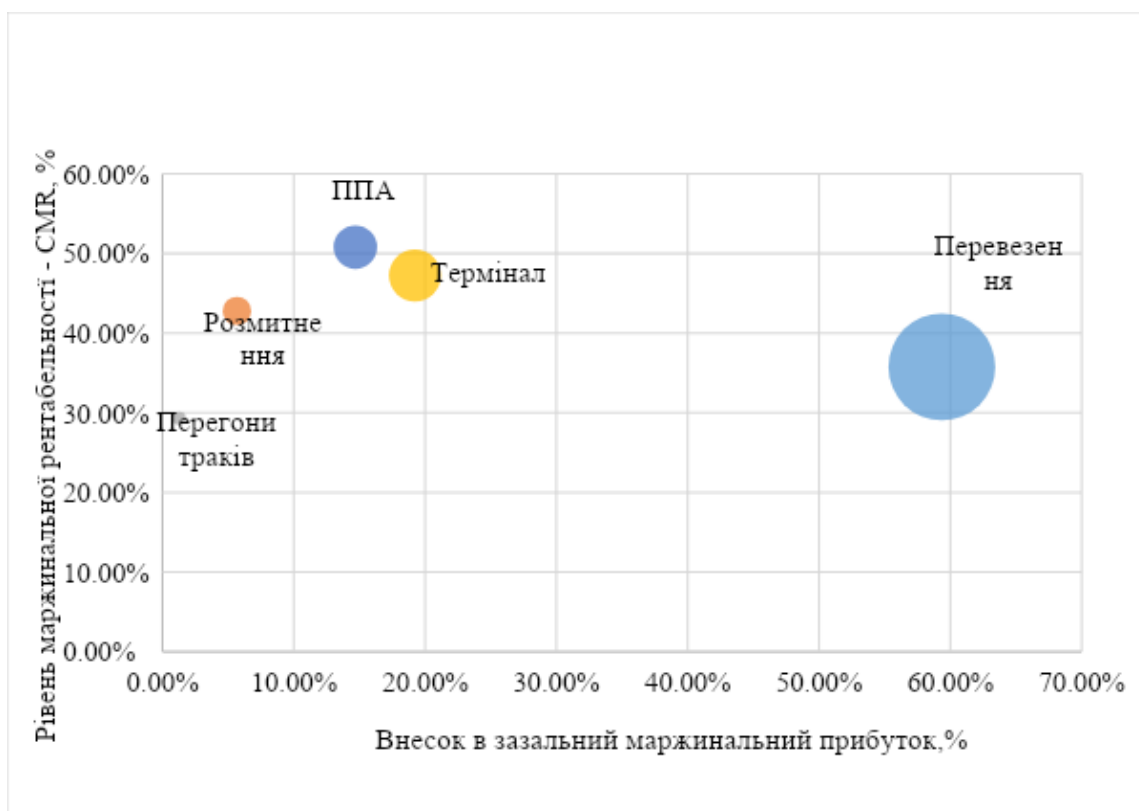


Рис. 3.1. Матриця внеску підрозділів бізнесу в фінансовий результат компанії.

В розрізі структури підприємства найбільша частка валового доходу 65,74% та 58,60% внеску в загальний маржинальний прибуток припадає на «Перевезення». Транспортний парк нараховує 75 одиниць спеціалізованої техніки для перевезення нових легкових автомобілів. Наступне місце в структурі валового доходу займають технічні сервіси – «Термінал», «Розмитнення» та «Передпродажна підготовка автомобілів» (PDI) – разом 32,82%. Внесок в загальний маржинальний прибуток становить 40,37%.

Площа спеціалізованих складів, які знаходяться біля Києва та Чорноморська складає майже 33 га. Склади обладнані інфраструктурою (склади, виробничі приміщення, охоронна система, митно-ліцензійний склад, офісні приміщення), яка дозволяє надавати величезний спектр кваліфікованих технічних сервісів. Це PDI – передпродажна підготовка авто, LTSM – роботи по довгостроковому зберіганню авто, кузовні ремонти, шино монтажні роботи, встановлення додаткових опцій на авто. Частка ринку в технічних сервісах склала – 81,93% за минулий рік. Перегони траків не є визначальними та пріоритетними сегментом бізнесу компанії. Частка в валовому доході 1,43%. Проте це є допоміжним сервісом, який крім доходу дозволяє утримувати висококваліфікованих водіїв. Як ми бачимо рівень маржинальної рентабельності **CMR** становить: ППА – 55,28% ,Термінал - 47,25%, Розмитнення - 42,79%, Перевезення - 35,76%.

Висновки із проведеного аналізу рентабельності окремих підрозділів підприємства подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз рентабельності підрозділів компанії

Назва продукту/ продукту	CMR	Частка внеску в загальний маржинальний прибуток	Тип продукту	Висновок відносно зміни фінансової позиції продукту	Заходи щодо зміни фінансової позиції
Сегменти/ підрозділи компанії					

Перевезення	35,76%	58,60%	"Зірка"	Не допустити падіння CMR нижче 30%	1. Більше доїти. 2. Менше годувати. 3. Провести аналіз можливості збільшення парку автовозів.
--------------------	--------	--------	---------	------------------------------------	---

Продовження таблиці 3.2

Аналіз рентабельності підрозділів компанії

Назва продукту/ продукту	CMR	Частка внеску в загальний маржинальний прибуток	Тип продукту	Висновок відносно зміни фінансової позиції продукту	Заходи щодо зміни фінансової позиції
Сегменти/ підрозділи компанії					
Розмитнення	42,79%	5,60%	"Дика кішка"	Досягнути частки внеску в маржинальний прибуток 7%. Не допустити падіння CMR нижче 40%	1. Впровадити атоматизовану систему перевірки декларацій. 2. Змінити графік роботи підрозділу (робота в вихідні). 3. Перевести в "дійні корови". 4. Отримати нового клієнта.
Термінал	47,25%	18,98%	"Дика кішка"	Досягнути частки внеску в маржинальний прибуток 25%. Не допустити падіння CMR нижче 45%	1. Провести аналіз постійних фіксованих затрат. 2. Проаналізувати перехід на енергозберігаючі технології. 3. Перевести в "дійні корови".
ППА	55,28%	15,78%	"Дика кішка"	Досягнути частки внеску в маржинальний прибуток 17%. Не допустити падіння CMR нижче 50%	1. Збільшити кількість послуг та технічних сервісів. 2. До кінця 2020 вивести на ринок новий продукт. 3. Перевести в "дійні корови".
Перегон траків.	28,86%	1,03%	"Собака"	Досягнути частки внеску в маржинальний прибуток 3%. Не допустити падіння CMR нижче 28%	1. Отримати нового клієнта до кінця 2020р. 2. Перевести в "дикі кішки".

Специфіка бізнесу полягає в тому, що ми залежимо від об'єму товару, який перевозимо нашим клієнтам. Компанія співпрацює з такими відомими автомобільними брендами: RENAULT, TOYOTA, LEXUS, NISSAN, INFINITI, HONDA, ACURA, BMW, MAZDA, VOLVO та є ексклюзивним партнером із надання послуг на всьому ланцюгу поставки від заводу виробника, аж до дилерського центру. Фактично, для розвитку компанії та зростання прибутку, ми повинні розширити клієнтську базу, заключаючи нові контракти, та збільшити перелік додаткових послуг.

3.2 Фінансовий аналіз технічних сервісів

Далі наш аналіз буде стосуватись впливу збільшення технічних продуктів (сервісів), які ми можемо запропонувати клієнтам на наших виробничих потужностях. Частка ринку технічних сервісів є досить великою, та становила 15,78% у загальному маржинальному прибутку компанії за 2019 рік. Саме один з продуктів PDI (передпродажна підготовка авто) тісно пов'язаний з темою моєї дипломної роботи. У таблиці 3.3 відображено реальну питому вагу продуктів в структурному компанії PDI до випуску нового продукту (К) на ринок. Розрахунок проводився у 1 кварталі 2019 року на основі даних за січень 2019.

Таблиця 3.3

Зведена таблиця внеску продуктів в загальну прибутковість компанії, січень 2019 року.

№	Назва показника	Базовий варіант							Всього (середнє)
		продукт N	продукт H	продукт T	продукт R	продукт I	продукт L	НОВИЙ (K)	
1	Структура продажів компанії, %	23,57%	1,91%	27,73%	39,12%	1,05%	6,62%	0,00%	100,00%
2	Рівень маржинальної рентабельності CMR	44,19%	46,20%	45,66%	43,88%	40,14%	47,92%	0	44,72%
3	Внесок в загальний маржинальний прибуток	23,29%	1,97%	28,32%	38,38%	0,94%	7,09%	0,00%	100,00%

Виведення нового продукту, а саме трансформації автомобілів в сегменті малої комерційної техніки, на той час стало одним із нових перспективних проектів компанії «Автологістика».

У таблиці 3.4 відображено розрахунок ефективності випуску нового продукту (К) на ринок та вплив даного продукту на рівень маржинальної рентабельності та внесок в загальний маржинальний прибуток існуючих продуктів підрозділу компанії. Детальний розрахунок кожного окремого продукту із об'ємами продажу подано у Додатку Б.

Таблиця 3.4

Зведена таблиця прогнозованого внеску продуктів в загальну прибутковість компанії, січень 2019 року.

№	Назва показника	Варіант після змін							Всього (середнє)
		продукт N 1	продукт H 1	продукт T 1	продукт R 1	продукт I 1	продукт L 1	НОВИЙ (К)	
1	Структура продажів компанії, %	17,26%	1,23%	19,71%	26,40%	0,00%	0,00%	35,41%	100,00%
2	Рівень маржинальної рентабельності CMR	43,56%	46,08%	48,77%	49,53%	40,14%	71,47%	20,49%	33,06%
3	Внесок в загальний маржинальний прибуток	18,73%	1,41%	23,95%	32,58%	0,62%	4,65%	18,07%	100,00%

Ми бачимо, що прогнозована питома вага продажів нового продукту повинна була становити 35,41% в структурі продажів компанії та результатом випуску нового продукту повинен був стати внесок у розмірі 18,07% в загальний маржинальний прибуток. Прогнозований рівень маржинальної рентабельності нового продукту К, відповідно до проведених розрахунків, повинен був становити 20,49%. Внесок нового продукту К в маржинальний прибуток та його вплив на інші продукти підрозділу схематично зображено на рисунку 3.2

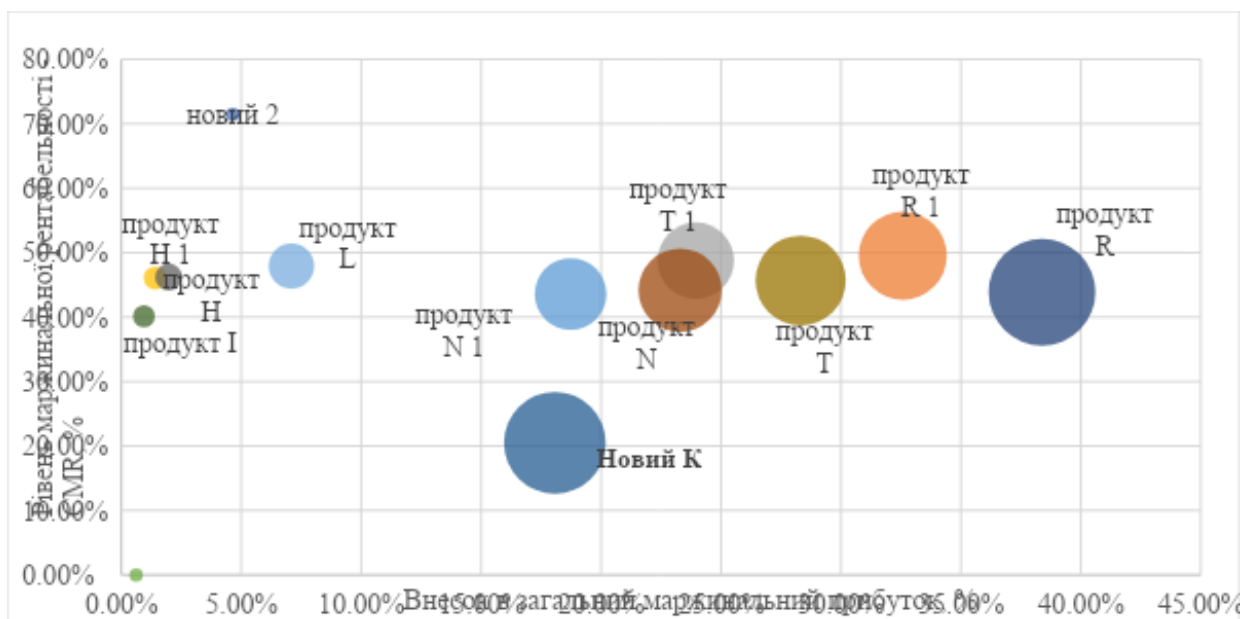


Рис. 3.2. Матриця фінансового внеску нового продукту К у фінансовий результат компанії.

Моє дослідження триває вже більше року і по результатах 2019 року ми бачимо показники, які значно відрізняються від планових. В наш час все дуже швидко змінюється і, судячи по даним за 2019 рік, ми за цими змінами встигаємо і навіть йдемо на крок попереду. «Говорити про ефективність тих чи інших рішень у сфері фінансового менеджменту можна, лише коли є певна ціль, досягненню якої вона служить» [7,с.40].

Причина розходжень в розрахунках полягає в тому, що разом із прорахованим раніше варіантом впровадження нового продукту К (кузова) ми бачимо появу ще двох нових продуктів Х та Y. Також, і сам продукт К ще не вийшов на повну виробничу потужність. На протязі року ми вивчали попит, максимально вдосконалювали продукт, сертифікували його. Фактично це і стало причиною того, що реальні показники ефективності надання послуг PDI в розрізі окремих продуктів значно відрізняються від запланованих на початку року. Проте загальні результати по підприємству є вищими. За 2019 рік валовий дохід по підрозділу компанії PDI становить 1 346 500 грош.од. Чистий прибуток – 563 500 грош.од. Точка беззбитковості склала 327 082 грош.од. і

захисний інтервал – 1 019 418 грош.од. Детальні розрахунки відображені в Додатку В.

У таблиці 3.5 та на рисунку 3.3. ми бачимо зведені показники ефективності по всім продуктам PDI, включаючи нові, Середній рівень маржинальної рентабельності складає 55,28%. Частка нових продуктів в структурі продажів компанії становить 9,02%, в тому числі новий продукт К - 4,94%. Проте рівень маржинальної рентабельності продукту К (кузова) складає 34,4%, що є нижче середнього показника по підрозділу. Це пов'язано з тим, що проект кардинально новий та на даному етапі є на стадії впровадження і тестування.

Таблиця 3.5

Зведена таблиця внеску підрозділів PDI в загальну прибутковість компанії «Автологістика» за 2019р.

№	Назва показника	Варіант після змін									Всього (середнє)
		прод укт N	прод укт H	прод укт T	прод укт R	прод укт I	прод укт L	прод укт нови й X	прод укт нови й Y	прод укт нови й K	
1	Структура продажів компанії, %	17,26 %	1,23 %	19,71 %	26,40 %	0,00 %	0,00 %	35,41 %	1,35 %	4,94 %	100.00%
2	Рівень маржинальної рентабельності CMR	19.53 %	1.43 %	25.34 %	38.02 %	0.89 %	5.77 %	2.73 %	50.92 %	34.40 %	55.28%
3	Внесок в загальний маржинальний прибуток	55.64 %	53.60 %	56.38 %	57.78 %	51.45 %	54.32 %	51.65 %	1.25 %	3.07 %	100.00%



Рис. 3.3. Матриця фінансового внеску продуктів у фінансовий результат компанії по результатам 2019 року.

У таблиці 3.6 подано типи продуктів, рентабельність та зроблено відповідні висновки за час виведення нових продуктів компанії:

Таблиця 3.6

Аналіз рентабельності продуктів підрозділу PDI компанії «Автологістика»

Назва продукту/ продукт	CMR	Частка внеску в загальний маржинальний прибуток	Тип продукту	Висновок відносно зміни фінансової позиції продукту	Заходи щодо зміни фінансової позиції
Продукти					
N	55,64%	19,66%	"Корова"	Досягнути частки внеску в маржинальний прибуток 20%. Не допустити падіння CMR нижче 50 %	1.Отримати дозвіл на проведення ремонту. 2.Збільшити перелік операцій для PDI та LTSM. 3.Більше доїти.
H	53,60%	1,38%	"Дика кішка"	Досягнути частки внеску в маржинальний прибуток 1,5%. Не допустити падіння CMR нижче 50%	1.Отримати дозвіл на роботу з мототехнікою. 2.Збільшити перелік операцій для LTSM. 3.Отримати дозвіл на проведення ремонту. 4. Перевести в "Корову".

T	56,38%	28,84%	"Корова"	Досягнути частки внеску в маржинальний прибуток 30%. Не допустити падіння CMR нижче 55%	1. Отримати дозвіл на проведення ремонтів та OTS. 2. Почати трансформацію кузовів для відповідного модельного ряду. 3. Більше доїти.
R	57,78%	39,74%	"Корова"	Не допустити падіння CMR нижче 55%. Досягнути частки внеску в маржинальний прибуток 40%.	1. Наростити потужності для трансформації кузовів. 2. Вивести на ринок нові продукти для забудови всього модельного ряду. 3. Оптимізувати роботу технічного менеджменту. 4. Більше доїти.

Продовження таблиці 3.6

Аналіз рентабельності продуктів підрозділу PDI компанії «Автологістика»

Назва продукту/ продукт	CMR	Частка внеску в загальний маржинальний прибуток	Тип продукту	Висновок відносно зміни фінансової позиції продукту	Заходи щодо зміни фінансової позиції
Продукти					
I	51,45%	0,83%	"Собака"	Досягнути частки внеску в маржинальний прибуток 1%. Не допустити падіння CMR нижче 50%	1. Отримати дозвіл на проведення ремонту. 2. Збільшити перелік операцій для PDI та LTSM. 3. Перевести в "дику кішку".
L	54,32%	5,67%	"Дика кішка"	Досягнути частки внеску в маржинальний прибуток 9%. Не допустити падіння CMR нижче 44%	1. Отримати дозвіл на проведення ремонтів та OTS. 2. Перевести в "дійні корови".
X	51,65%	2,55%	"Дика кішка"	Досягнути частки внеску в маржинальний прибуток 5%. Не допустити падіння CMR нижче 44%	1. Отримати дозвіл на проведення ремонтів та OTS. 2. Перевести в "дійні корови".

У	50,92%	1,25%	"Дика кішка"	Досягнути частки внеску в маржинальний прибуток 5%. Не допустити падіння СМР нижче 44%	1. Отримати дозвіл на проведення ремонтів та OTS. 2. Перевести в "дійні корови".
К	34,40%	3,07%	"Дика кішка"	Досягнути частки внеску в маржинальний прибуток 5%. Не допустити падіння СМР нижче 44%	1. Наростити потужності, збільшити варіанти трансформацій. 2. Перевести в "дійні корови".

3.3 Фінансовий паспорт проекту

Будь-який бізнес-проект вимагає серйозного економічного обґрунтування. Саме з цією метою створюється фінансовий паспорт проекту. Для горизонту розрахунків по проекту взято п'ять років. Старт продажів заплановано на 15.01.2020 р. Для фінансового обґрунтування проекту виберемо стандартну схему покрокової послідовності дій. Спочатку нам необхідно визначити релевантні грошові потоки, які виникають в результаті реалізації проекту. До релевантних грошових потоків відносяться диференційовані грошові потоки. Це 250 000 грош.од. – інвестиції в обладнання та капіталізовані витрати 5 000 грош.од. Втоплені витрати (вартість будівель) 4 000 000 грош.од. до релевантних грошових потоків не відносяться. Після цього ми повинні визначити чисті, проміжні та термінальні грошові потоки. Чисті грошові потоки вказані в бюджеті проекту част.1, проміжні грошові потоки в част.2 і термінальні (заклучні) в част.3. Компанія планує продажі нового продукту в розмірі 50% від інших продуктів компанії. В розрахунок закладена собівартість (перемінні витрати) в розмірі 60% від валового доходу. Очікуваний маржинальний прибуток відповідно становитиме 40%. Компанія очікує на протязі 5-ти років отримати прибуток в розмірі 1 489 328 грош.од. При цьому каннібалізація маржинального прибутку старого продукту складе 55 944 грош.од. Отже, сукупний прибуток по двом продуктам становитиме 1 433 384 грош.од. Заклучний чистий грошовий потік після продажу обладнання та

погашення поточних зобов'язань відповідно до розрахунку складе 190 799 грош.од.

При розрахунку привабливості проекту ні в якому разі не можна ігнорувати ПДВ та податковий щит. Закупивши обладнання на початку проекту ми отримуємо податковий кредит з податку на додану вартість, який відкриває нам більші фінансові можливості в наступних періодах. Також ми зменшуємо базу оподаткування, і відповідно податок на прибуток за рахунок нарахування податкової амортизації. Таким чином ми отримуємо податковий щит на майбутні періоди. Розрахувавши показники інвестиційної привабливості проекту у частинах 5,6,7 (чисті грошові потоки, накопичені потоки для розрахунку окупності, розрахунок інвестиційної привабливості), ми бачимо, що проект має окупитися раніше запланованих 5-ти років. Період окупності проекту (PBP) склав – 2,69 роки з врахуванням ПДВ. Внутрішня норма рентабельності проекту (IRR) – 38,75% (при нормі 25%). Чиста приведена вартість проекту (NPV) склала – 130881,75 грош.од.

На основі стартових даних був складений фінансовий паспорт проекту на основі якого ми можемо побачити, що проект інвестиційно привабливий, період окупності досить короткий як для такого проекту і норма внутрішньої рентабельності вища від рекомендованої по групі компаній на 13,75%.

Плани на 2020 -2025 роки , паспорт проекту та всі необхідні розрахунки відображено в таблиці 3.6. Капітальний бюджет інвестиційного проекту та паспорт проекту подано у додатку Д.

Таблиця 3.6

Фінансовий паспорт інвестиційного проекту

<p align="center">Компанія «Автологістика»</p>	<p>Назва проекту:</p>	<p>"Кузова"</p>
<p>Анотація: Проект "Кузова" - це трансформація малих вантажних автомобілів (LCV) відповідно до потреб та вимог наших потенційних клієнтів. Цей проект включає в себе наступні варіанти трансформации автомобілів:</p>	<p>Статус проекту:</p>	<p>комерційний Головна</p>
<p>1. Вантажна техніка (генти, продуктивні кузова).</p>	<p>Ініціатор проекту:</p>	<p>дирекція Компанія в</p>
<p>2. Холодильна техніка (рефрижератори, мобільні холодильні установки).</p>	<p>Бенефіціар проекту:</p>	<p>цілому Рудницький</p>
<p>3. Технічка (Мобільні СТО, Техніка для шляхоремонтних бригад, для електриків, газовиків).</p>	<p>Керівник проекту:</p>	<p>Рудницький</p>
	<p>Обґрунтування склав:</p>	<p>Рудницький</p>

4. Евакуатори (для автомобілів, мототехніки і т.д.). 5. Спеціальна техніка (пожежні, швидкі, поліцейські, мобільні заклади харчування). 6. Техніка для будівельних робіт (можливість встановлення маніпулятора, мікроліфта). 7. Пасажирська техніка (перевезення людей, делегацій і т.п.). 8. Техніка для людей с особливими потребами.	Старт проекту: 14.01.2020 Старт продажів: 1 квартал 2020 року																		
Показники інвестиційної привабливості проекту																			
Ставка дисконту, % Період окупності - PBP, років Внутрішня норма рентабельності - IRR, % Чиста вартість - NPV, у.е.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">25%</th> <th rowspan="2">Норматив компанії</th> <th rowspan="2">Відповідність нормативу</th> </tr> <tr> <th>Без урахування ПДВ</th> <th>з урахуванням ПДВ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2,23</td> <td>2,69</td> <td>5,00</td> <td style="background-color: #008000; color: white;">+++ ОК +++</td> </tr> <tr> <td>52,36%</td> <td>38,75%</td> <td>25,00%</td> <td style="background-color: #008000; color: white;">+++ ОК +++</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008000; color: white;">309 166,82</td> <td style="background-color: #008000; color: white;">130 881,75</td> <td>0</td> <td style="background-color: #008000; color: white;">+++ ОК +++</td> </tr> </tbody> </table>	25%		Норматив компанії	Відповідність нормативу	Без урахування ПДВ	з урахуванням ПДВ	2,23	2,69	5,00	+++ ОК +++	52,36%	38,75%	25,00%	+++ ОК +++	309 166,82	130 881,75	0	+++ ОК +++
25%		Норматив компанії	Відповідність нормативу																
Без урахування ПДВ	з урахуванням ПДВ																		
2,23	2,69	5,00	+++ ОК +++																
52,36%	38,75%	25,00%	+++ ОК +++																
309 166,82	130 881,75	0	+++ ОК +++																
Характеристики ризиків проекту																			
Опис ризиків проекту: конкуренція, зниження попиту, збільшення змінних витрат за рахунок зростання вартості комплектуючих, закриття заводу-постачальника та пошук альтернативних джерел поставок, відтік висококваліфікованих технічних кадрів у Західну Європу, зміна пріоритетів розвитку бізнесу та нестабільна політична ситуація в країні.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Індикатори оцінки ризиків проекту</th> <th>Значення</th> <th>Норматив компанії</th> <th>Відповідність нормативу</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VaR 5% VaR 10% VaR 15%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">На даному етапі проект є інвестиційно привабливим. Запуск в виробництво з 15/01/2020</td> </tr> </tbody> </table>	Індикатори оцінки ризиків проекту	Значення	Норматив компанії	Відповідність нормативу	VaR 5% VaR 10% VaR 15%				На даному етапі проект є інвестиційно привабливим. Запуск в виробництво з 15/01/2020									
Індикатори оцінки ризиків проекту	Значення	Норматив компанії	Відповідність нормативу																
VaR 5% VaR 10% VaR 15%																			
На даному етапі проект є інвестиційно привабливим. Запуск в виробництво з 15/01/2020																			

На рисунку 3.3 зображена NPV проекту.

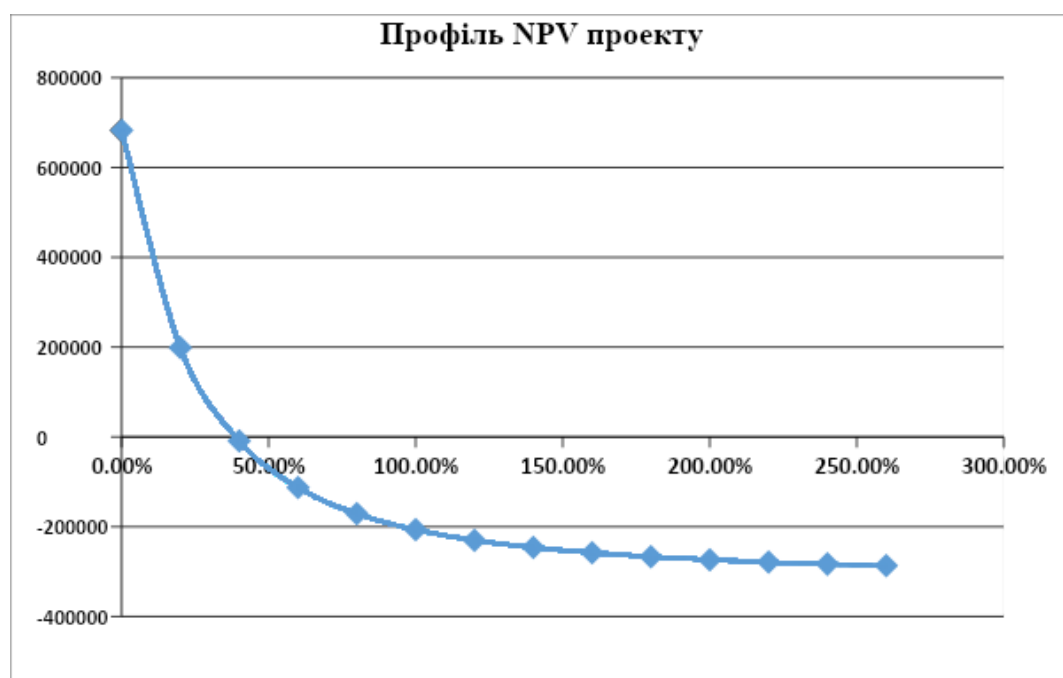


Рис. 3.3. Чиста приведена вартість проекту

3.4 Стратегічні перспективи розвитку проекту

Починаючи проект, потрібно дуже чітко розуміти його перспективи та можливість його масштабування. Свій проект я також оцінював з точки зору можливості масштабування. На етапі планування проміжних етапів проекту ми вивчили ринок малої комерційної техніки та офіційних дистрибуторів, які офіційно завозять цей сегмент автомобілів. Отже ми бачимо, що на кінець 2019 року ємність ринку склала 7708 автомобілів (2018 рік – 7695 авто) . Ринок показує стабільний ріст, в порівнянні з 2018 він виріс на 16,8%.

В сегментах E-VAN та VAN B-C (це ті сегменти, на яких можна проводити трансформацію) перші місця займають моделі автомобілів нашого генерального клієнта RENAULT. Отже, ринок показує стабільний ріст, а аналіз аналітики даних показує продовження росту на рівні 9,8% до 2025 року. Врахувавши ці дані, ми на етапі планування та отримання технічних умов для забудови малої комерційної техніки подали на затвердження технічні дані всіх моделей автомобільних брендів, які завозять в Україну LCV авто. Отже, ми отримали затверджені відповідними органами технічні умови для проведення трансформації кузовів майже всіх автомобільних брендів, які мають лінійку LCV авто. Це FIAT, FORD, CITROEN, VOLKSWAGEN, PEUGEOT, MERCEDES-BENZ, IVECO.

Рейтинг моделей в різних сегментах малої комерційної техніки приведено на рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Рейтинг моделей в Україні за 2019 рік. Комерційні автомобілі по сегментам.

Ми можемо масштабувати трансформацію кузовів на ці автомобільні бренди. Технічна інфраструктура групи компаній «Автологістика» є дуже подібною та працює по єдиних стандартах. Тому в рамках масштабування ми можемо повторити цей проект на інших підприємствах групи компаній, а саме в Чорноморську, де знаходиться одне з наших підприємств, яке можна досить швидко перелаштувати під цей проект. Третій напрямок масштабування – це виробництво комплектів/кітів для забудови автомобілів. Це можна робити як самим, так і в партнерстві з іншими українськими компаніями. Це вже є диверсифікація бізнесу в окремий його напрямок. Є ще один, на мій погляд, перспективний напрямок масштабування бізнес проекту. В 2020 році ми плануємо почати переобладнання автомобілів для людей з особливими потребами. Розуміючи, що в Україні інфраструктура та організація життєдіяльності людей з особливими потребами потребує кардинальних змін, ми можемо розглянути масштабування саме в цьому напрямку. Цим проектом ми можемо охопити як виробництво засобів пересування (коляски, механізовані засоби пересування, тощо), так і організацію інфраструктури міст під потреби людей з особливими потребами. Сьогодні бізнес стає все більше соціально

активним та бере на себе відповідальність в цьому напрямку. Тому такі проекти, які мають соціальну складову, будуть все більше та більше привертати увагу суспільства. Для ефективного масштабування дуже важливо правильно вибудувати PR стратегію.

Проект має дуже потужну соціальну складову, отже, це може підсилити присутність у медійному середовищі та підняти питання забезпечення спеціальною технікою на новий рівень. В першу чергу це робота з медіа: прес-пакели, прес-заходи, прес релізи. По-друге, робота з неурядовими організаціями – НУО, групи волонтерів, фонди. По-третє, робота з урядом та міністерствами. Міністерство соціальної політики, Міністерство інфраструктури, районні та обласні ради. По-четверте – збільшити на 20% комунікації направлені на цільову групу споживачів.

Канали, якими будемо комунікувати:

1. Діджитал: соціальні мережі, бізнес та новинні портали, контекст.
2. ТБ: ранкові телешоу, новини.
3. Соціальні проекти: урядові, неурядові, волонтерські заходи, конференції та зустрічі.

ВИСНОВКИ.

Проект є однозначно перспективним. Він чудово вписується в стратегію розвитку групи компаній «Автологістика», а використана для проекту бізнес модель Адріана Сливоцького створює умови для його успішної реалізації. Це досить добре відображено на практичних кейсах, які вирішує та реалізовує компанія. В процесі навчання вдалось краще зрозуміти напрямки диференціації та їх вплив на важіль стратегічного контролю. Вибравши технічні сервіси як один з ключових напрямків розвитку, ми в майбутньому отримаємо потужний важіль стратегічного контролю для всієї компанії. Застосування аналізу аналітики даних дозволила спрогнозувати ріст ринку та отримати інструмент для прийняття оптимальних управлінських рішень, отже аналітика – це про майбутнє!

Для успішної реалізації проекту дав поштовх курс «Управління проектами» та «Операційний менеджмент». Розуміння, як мінімізувати ризики в проекті та що означає «зроблено», дало можливість команді працювати ефективніше. Drum, Buffer, Rope, Spin, - це поняття, які дають розуміння процесного менеджменту. Застосування цих інструментів в проекті зробило його ефективним та прогнозованим. Для розвитку бізнесу компанії в майбутньому мало менеджерських компетенцій, тому на перші місця виходять лідерські якості. Мотивувати людей на великі речі може тільки лідер, який є цілісним та емоційно зрілим. Використання EQ (емоційний інтелект) в бізнесі – це необхідність сучасного топ менеджменту. Емоційний інтелект входить до 12-ти основних скілів XXI століття. HR стратегія повинна дуже тісно переплітатись з бізнес стратегією. Як залучити, мотивувати та втримати в компанії та в проекті ефективний людський капітал, є однією з ключових задач сучасного топ менеджменту.

Проект вже на старті має хороші фінансові показники. По DCG матриці новий продукт є «Дикою кішкою». Реалізувавши маркетингову стратегію та сфокусувавшись на правильних джерелах комунікації про новий продукт, ми можемо вивести його в категорію «Дійна корова». Хоча частки вкладу всіх

продуктів в загальну маржинальну прибутковість по компанії зменшились що є нормальним явищем, загальна картина суттєво покращилась. Показник маржинальної рентабельності CMR після виведення на ринок нового продукту склав 33,06%. Проект також робить привабливим його досить короткий строк окупності (РВР). Цей строк згідно паспорту проекту склав 2,69 роки при нормі по компанії п'ять років. Внутрішня норма рентабельності (IRR) нового продукту склала 38,75% при нормі 25% по групі компаній. Чиста приведена вартість проекту (NPV) склала – 130881,75гр.од.

Попри всі вище перераховані переваги проект дуже добре масштабується як в середині компанії, так і на зовні. Виробництво можна повторити на своїх підприємствах, а послуги по трансформації автомобілів плануємо надавати всім автомобільним брендам, які офіційно завозять малу комерційну техніку в Україну.

Проект має дуже потужну соціальну складову, що робить його емоційно привабливим та потрібним. Це створює ще один напрямок масштабування бізнесу – технічні рішення, та інфраструктура для людей з особливими потребами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карл Вебер, Адриан Сливотски. Управление спросом. Как создавать продукты-блокбастеры. <http://flibusta.site/b/391076/read> (дата звернення 20.04.2020).
2. Л. М. Якушенко, головний консультант відділу соціальної політики Національного інституту стратегічних досліджень Аналітична записка Серія «Соціальна політика», № 9, 2019 Актуальні проблеми соціального захисту людей з інвалідністю. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-12/analit-yakushenko-social-policy-9-2019.pdf> С.3 (дата звернення 22.12.2019).
3. Д.Траут. Отличайся или погибай. <http://itim.bsu.by/grodno/images/files/0660.pdf> С.70 (дата звернення 02.03.2020).
4. Ентоні Ульвік. Чого хочуть споживачі. Використання результативних інновацій для створення проривних продуктів і послуг. Companion Group, 2007. С.141.
5. Карл Сьюэл. Пол Браун. Клиенты на всю жизнь. М. Манн,Иванов и Фербер, 2016. С.226.
6. Блог стратега. Антикризисные стратегии. <https://www.strateg.xyz/2020/04/blog-post.html> (дата звернення 30.04.2020).
7. Джеймс С. ВанХорн, Джон М. Вахович. Основы финансового менеджмента. Williams. 2019. С.40.
8. Фредерік Лалу Компанії майбутнього- Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2017. С.76-82
9. Адріан Дж. Сливоцький, Девід Дж. Моррісон. Зона прибутку. Львів: Львівська бізнес-школа УКУ. 2016. С.30, 399-400.
- 10.В. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2016. С. 57-60, 88-90.

11. Валерій Пекар. Різнобарвний менеджмент. Харків. Фоліо. 2018. С.54, 117.
12. Адріан Сливоцький. Міграція капіталу. Київ. Університетське видавництво «Пульсари». 2001. С.282.
13. Клейтон Крістенсен Дилема інноватора. Як нові технології нищать сильні компанії. Yakaboo Publishing. 2017. 276с.
14. Адріан Сливоцький. Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги. Видавництво УКУ. 2019. 320с.
15. Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти. Наш Формат. 2018. 324с.
16. Олена Мальцева. Маркетингова стратегія. 2017. С. 42.
17. Презентація послуг компанії Avtologistika. 2019.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт прибутковості підрозділів бізнесу компанії «Автологістика» за 2019р.

№ Показники	Перевезення		Розмітнення		Термінал		ППА		Перегонні трасів		Всього по компанії	
	На одиницю продукту	Всього на об'єм продажу	На одиницю продукту	Всього на об'єм продажу	На одиницю продукту	Всього на об'єм продажу	На одиницю продукту	Всього на об'єм продажу	На одиницю продукту	Всього на об'єм продажу	Витрат в доходах	Всього
(1)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
1 Об'єм продажу продуктів компанії, шт.		50550			37800		40500	21500	1320		151670	
2 Об'єм продажу продуктів компанії, грош. од.	152,908	7 729 516	100,00%	16,342	617 736	100,00%	46,79	1 895 058	100,00%	127,807	11 757 515	100,00%
3 Змінні витрати	65,254	3 298 600	42,68%	6,455	244 000	39,50%	18,25	739 200	39,01%	58,191	4 738 312	40,30%
4 Маржинальний прибуток (рівень 0)	87,654	4 430 916	57,32%	9,887	373 736	60,50%	28,54	1 155 858	60,99%	69,616	7 019 203	59,70%
5 Трасовані фіксовані витрати	32,981	1 667 200	21,57%	2,894	109 400	17,71%	6,43	260 500	13,75%	32,727	2 302 800	19,59%
6 Маржинальний прибуток (рівень 1)	54,673	2 763 716	35,76%	6,993	263 336	42,79%	22,11	895 358	47,25%	36,889	4 716 403	40,11%
7 Структура маржинального прибутку		58,60%			5,60%			15,78%	1,03%		100,00%	
8 Загальні фіксовані витрати											1475000,00	12,55%
9 Чистий прибуток (маржинальний прибуток, рівень 2)											3 241 403,00	27,57%
10 Точка беззбитковості по підрозділам (шт.) і по компанії в цілому (ден. од.)		19020,21			11064,82		9127,64	4948,02	620,55		3677025,61	
11 Захисний інтервал		31529,79			26735,18		31372,36	16551,98	699,45		8080489,39	
12 Внутрішній та зовнішній операційний важіль (піввередж)		1,603			1,414		1,29	1,299	1,887		1,455	

Таблиця 2

Зведена таблиця внесу підрозділів в загальну прибутковість компанії

№ п/п	Показники	Перевезення	Розмітнення	Терміна	ППА	Перегонні трасів	ВСЬОГО
1	Структура продажів компанії, %	65,74%	5,25%	16,12%	11,45%	1,43%	100,00%
2	Рівень маржинальної рентабельності СМР	35,76%	42,79%	47,25%	55,28%	28,86%	40,11%
3	Внесок в загальний маржинальний прибуток	58,60%	5,60%	18,98%	15,78%	1,03%	100,00%

Додаток Б

Розрахунок зміни прибутковості продуктів компанії AVT за січень 2019 року, грош.од..

№ п/п	Назва показника	продукт N		продукт N		продукт T		продукт R		продукт I		продукт L		НОВИЙ (K)		Всього по компанії						
		На одиницю продукту	Всього на об'єм продажу	Структура на об'єм витрат в ціні	На одиницю продукту	Всього на об'єм продажу	Структура на об'єм витрат в ціні	На одиницю продукту	Всього на об'єм продажу	Структура на об'єм витрат в ціні	На одиницю продукту	Всього на об'єм продажу	Структура на об'єм витрат в ціні	На одиницю продукту	Всього на об'єм продажу	Структура на об'єм витрат в ціні	Всього, гр.од.	Структура витрат в доходах, %				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)			
1-A	Варіант А: Базовий обсяг продажу продуктів компанії, шт.																					
1-B	Варіант В: Додаткові очікувані продажі, шт.																					
2-A	Варіант А: Базовий обсяг продажу продуктів компанії, гр.од.	38,303	15666,00	100,00%	39,625	1268,00	100,00%	38,396	18430,00	100,00%	38,780	25995,00	100,00%	38,604	4396,00	100,00%	0,00	0,00%	66453,00	100,00%		
2-B	Варіант В: Додаткові очікувані продажі, гр.од.	0,000	19496,23	100,00%	0,000	1386,88	100,00%	0,000	22269,58	100,00%	0,000	29823,42	100,00%	0,000	0,00	0,00%	8000,000	40000,00	112976,11	100,00%		
3-A	Варіант А: Базові зміни витрати, гр.од.	10,600	4335,40	27,67%	11,880	380,16	29,98%	10,550	5064,00	27,48%	12,600	6925,80	26,64%	11,300	1254,30	28,53%	0,00	0,00%	18186,46	27,37%		
3-B	Варіант В: Додаткові зміни витрати, гр.од.	0,000	5395,40	27,67%	0,000	415,80	29,98%	-2,000	4959,00	22,27%	0,000	6387,80	21,42%	0,000	0,00	0,00%	5960,930	29804,65	46982,65	41,57%		
4-A	Варіант А: Маржинальний прибуток базового проекту (рівень 0), гр.од.	27,703	11330,60	72,33%	27,745	887,84	70,02%	27,846	13366,00	72,52%	28,084	19069,20	73,36%	26,180	471,20	67,51%	28,304	3141,70	71,47%	48286,54	72,63%	
4-B	Варіант В: Маржинальний прибуток базового проекту (рівень 1), гр.од.	27,703	14100,83	72,33%	27,745	971,08	70,02%	29,846	17310,58	77,73%	30,084	23435,62	78,58%	26,180	471,20	67,51%	28,304	3141,70	71,47%	69626,36	61,63%	
5-A	Варіант А: Базові трасовані фіксовані витрати, гр.од.	10,778	4408,00	28,14%	9,438	302,00	23,82%	10,313	4950,00	26,88%	11,286	7663,00	29,48%	10,611	191,00	27,36%	9,324	1035,00	23,54%	18549,00	27,91%	
5-B	Варіант В: Додаткові трасовані фіксовані витрати, гр.од.	11,018	4200,00	28,76%	9,486	30,00	23,94%	11,121	1500,00	28,96%	11,121	1000,00	29,05%	0,000	0,00	0,00%	0,000	0,00	5730,00	5,07%		
6-A	Варіант А: Маржинальний прибуток базового проекту (рівень 1), гр.од.	16,925	6922,80	44,19%	18,308	585,84	46,20%	17,533	8416,00	45,66%	16,799	11406,20	43,88%	15,569	280,20	40,14%	18,980	2106,70	47,92%	29717,54	44,72%	
6-B	Варіант В: Маржинальний прибуток проекту після змін (рівень 1), гр.од.	16,685	8482,83	43,56%	18,259	639,08	46,08%	18,725	10860,58	48,77%	18,964	14772,62	49,53%	15,569	280,20	40,14%	18,980	2106,70	47,47%	45347,36	40,14%	
7AB	Структура маржинального прибутку	23,29%	18,73%	-4,57%	1,97%	1,41%	-0,56%	28,32%	23,95%	-4,37%	38,38%	32,59%	-5,81%	0,94%	0,62%	-0,32%	7,09%	4,65%	-2,44%	100,00%		
8-A	Варіант А: Базові загальні фіксовані витрати, гр.од.																		5500	8,28%		
8-B	Варіант В: Додаткові загальні фіксовані витрати, гр.од.																		2500,000	7,08%		
9-A	Варіант А: Чистий прибуток базового варіанту (маржинальний прибуток, рівень 2)																		24217,54	36,44%		
9-B	Варіант В: Чистий прибуток після змін (маржинальний прибуток, рівень 2)																		37347,36	33,06%		
10AB	Внутрішня точка беззбитковості по продуктам, шт.	159,12	202,43	43,32	10,88	11,97	1,08	177,76	216,11	38,35	272,86	287,96	15,10	7,30	7,30	0,00	36,57	36,57	0,00	0,98	0,98	
11AB	Точка беззбитковості по продуктам (внутрішня) і по компанії в цілому (зовнішня).	6094,62	7753,79	1659,17	431,31	474,16	42,85	6825,42	8297,75	1472,33	10446,15	11024,26	578,11	282,93	282,93	0,00	1448,22	1448,22	0,00	0,00	7846,71	7846,71
12AB	Внутрішній записаний інтервал продуктів, шт., зовнішній записаний інтервал компанії в	249,88	306,57	56,68	21,12	23,03	1,92	302,24	363,89	61,66	406,14	491,04	84,90	10,70	10,70	0,00	74,43	74,43	0,00	4,02	4,02	
13AB	Внутрішній і зовнішній операційний вагаль (лівередж)	1,64	1,66	0,02	1,52	1,52	0,00	1,59	1,59	0,01	1,67	1,59	-0,09	1,68	1,68	0,00	1,49	1,49	0,00	1,24	1,24	
Варіант А																						
Варіант В																						

Додаток В

Звіт прибутковості продуктів (сегментів) бізнесу підрозділу PDI компанії Автологістика за 2019р.

Додаток Д

Капітальний бюджет та паспорт інвестиційного проекту

Компанія «Автологістика»
Проект "Кюова": обґрунтування випуску на ринок нового продукту - спецкюровСтатус проекту:
Старт продажів:Коме рційний
1 квартал 2020 року

	Нормати в	Од. вим.	Рік 0	1	2	3	4	5	
Частина 1. Розрахунок початкового чистого грошового потоку									
Інвестиції в обладнання		уе.	250000						
(+) Капіталізовані витрати		уе.	50000						
(=) Всього:		уе.	300000						
(+) Вартість будівлі		уе.	4000000						
(=) Всього:		уе.	4300000						
(+) Приріст поточних активів (брутто роб. капітал)	25%	уе.	120000	60000	90000	0	0	0	
(-) Приріст поточних зобов'язань	10%	уе.	48000	24000	36000	0	0	0	
(=) Зміни в чистому робочому капіталі		уе.	72000	36000	54000	0	0	0	
(=) Чистий грошовий потік в початковий період		уе.	372000	36000	54000	0	0	0	
Частина 2. Розрахунок тимчасових чистих грошових потоків									
2.1 Розрахунок податкової амортизації									
Нарахована податкова амортизація (DDb)	40%	уе.		120000	72000	43200	25920	15552	
Залишкова вартість обладнання			300000	180000	108000	64800	38880	23328	
2.2 Розрахунок прибутку від нового продукту К									
Продажі компанії	50%	шт.		60	90	135	135	135	
(*) Ціна, уе./шт		уе./шт.		8000	8000	8000	8000	8000	
(=) Продажі компанії, уе.		уе.		480000	720000	1080000	1080000	1080000	
(-) Змінні витрати (без амортизації)	60%	уе.		288000	432000	648000	648000	648000	
(-) Фіксовані (постійні) витрати (без амортизації)		уе.		2000	2000	2000	2000	2000	
(=) Маржинальний прибуток нового продукту		уе.		190000	286000	430000	430000	430000	
(-) Нарахована податкова амортизація (DDb)		уе.		120000	72000	43200	25920	15552	
(=) Прибуток до сплати відсотків та податків		уе.		70000	214000	386800	404080	414448	
2.3 Розрахунок зменшення прибутку старого продукту L									
Продажі компанії		шт.		1332	1332	1332	1332	1332	
(*) Ціна, уе./шт		уе./шт.		40,000	40	40	40	40	
(=) Продажі компанії, уе.		уе.		53280	53280	53280	53280	53280	
(-) Змінні витрати (без амортизації)	40%	уе.		21312	21312	21312	21312	21312	
(=) Маржинальний прибуток старого продукту		уе.		31968	31968	31968	31968	31968	
(-) Каннібалізація маржинального прибутку старого продукту	35%	уе.		11188,8	11188,8	11188,8	11188,8	11188,8	
(=) Сумарний результат по двох продуктах		уе.		58811,2	202811,2	375611,2	392891,2	403259,2	
(-) Проценти по кредиту	0%	уе.		0	0	0	0	0	
(=) Дохід до сплати податків		уе.		58811,2	202811,2	375611,2	392891,2	403259,2	
(-) Витрати з податку на прибуток	18%	уе.		19357,596	49836,5172	87903,89957	91014,3	92880,53957	
(=) Доход після сплати податку на прибуток (чистий прибуток)		уе.		39453,604	152924,683	287707,3004	301876,9	310378,6604	
(+) Нарахована податкова амортизація (DDb)		уе.		120000	72000	43200	25920	15552	
(+) Проценти по кредиту		уе.		0	0	0	0	0	
(=) Проміжні чисті грошові потоки		уе.		159453,6	224924,683	330907,3004	327796,9	325930,6604	
Частина 3. Розрахунок кінцевого грошового потоку проекту									
Вартість отримана при утилізації		уе.						30000	
(-) Залишкова вартість обладнання		уе.						23328	
(=) Прибуток при реалізації капітальних активів		уе.						6672	
(-) Витрати з податку на прибуток	18%	уе.						1200,96	
(=) Фінансовий результат від реалізації ліній		уе.						28799,04	
(+) Вивільнення поточних активів		уе.						270000	
(-) Погашення поточних зобов'язань		уе.						108000	
(=) Вивільнення чистого робочого капіталу		уе.						162000	
(=) Остаточний чистий грошовий потік		уе.						190799,04	
Частина 4. Розрахунок грошового потоку від ПДВ проекту									
Діюча ставка ПДВ	16,67%								
(=) ПДВ при придбанні обладнання	100%	уе.	41675						
(+) ПДВ при капіталізованих витратах	100%	уе.	8335						
(+) ПДВ при реалізації обладнання після закінчення проекту	100%	уе.						-5001	
(+) ПДВ при продажу нового продукту	100%	уе.		-80016	-120024	-180036	-180036	-180036	
(+) ПДВ на змінні витрати нового продукту	60%	уе.		28805,76	43208,64	64812,96	64812,96	64812,96	
(+) ПДВ на фіксовані витрати нового продукту	35%	уе.		116,69	116,69	116,69	116,69	116,69	
(+) ПДВ при реалізації старого продукту	100%	уе.		3108,6216	3108,6216	3108,6216	3108,6216	3108,6216	
(+) ПДВ на змінні витрати старого продукту	60%	уе.		-746,0692	-746,06918	-746,069184	-746,0692	-746,069184	
(+) Корекція ПДВ при збільшенні бруто робочого капіталу	30%	уе.		-6001,2	-3000,6	-4500,9	0	0	
(+) Корекція ПДВ при збільшенні поточних зобов'язань	80%	уе.		6401,28	3200,64	4800,96	0	0	
(+) Корекція ПДВ при вивільненні поточних активів	30%	уе.						0	
(+) Корекція ПДВ при зменшенні поточних зобов'язань	80%	уе.						0	
(=) Грошовий потік пов'язаний з ПДВ		уе.		50410,08	-48530,96	-74036,058	-112743,798	-112743,8	-117744,7976

Продовження додатку Д

Частина 5. Розрахунок чистого грошового потоку проекту							
(-) Чистий грошовий потік в початковий період	у.е.	-372000	-36000	-54000			
(+) Проміжні чисті грошові потоки	у.е.	0	159453,604	224924,683	330907,3004	327796,9004	325930,6604
(+) Остаточний чистий грошовий потік	у.е.	0	0	0	0	0	190799,04
(=) Чистий грошовий потік проекту (без ПДВ)	у.е.	-372000	123453,604	170924,683	330907,3004	327796,9004	516729,7004
(+) Грошовий потік пов'язаний з ПДВ	у.е.	50410,08	-48530,9576	-74036,058	-112743,798	-112743,798	-117744,7976
(=) Чистий грошовий потік проекту (з урахуванням ПДВ)	у.е.	-321589,92	74922,6469	96888,6253	218163,5029	215053,1029	398984,9029
Частина 6. Накопичені грошові потоки для розрахунку окупності							
Чистий грошовий потік без ПДВ (наростаючим підсумком)	у.е.	-372000	123453,604	294378,287	625285,5877	953082,4881	1469812,189
Чи окупилися проект? (1 = ні, 0 = так)		2	0	1	1	0	0
Накопичені грошові потоки до початку року окупності		294378	0	0	294378,287	0	0
Грошовий потік отриманий в рік окупності		330907	0	0	0	330907,3004	0
Чистий грошовий потік з ПДВ (наростаючим підсумком)	у.е.	-321589,92	74922,6469	171811,272	339974,775	605027,8778	1004012,781
Чи окупилися проект? (1 = ні, 0 = так)		2	0	1	1	0	0
Накопичені грошові потоки до початку року окупності		171811	0	0	171811,272	0	0
Грошовий потік отриманий в рік окупності		218164	0	0	0	218163,5029	0
Частина 7. Розрахунок інвестиційної привабливості проекту		Н					
Ставка дисконту, %		25%					
		без урахування ПДВ		з урахуванням ПДВ			
Період окупності, років		2,23	2,69				
IRR, %		52,36%	38,75%				
NPV, у.е.		309 166,82	130 881,75				

Фінансовий паспорт інвестиційного проекту

Компанія «Автооптика»	Назва проекту:	"Кузова"
Анотація Проект "Кузова" - це трансформація малих вантажних автомобілів (LCV) відповідно до потреб та вимог наших потенційних клієнтів. Цей проект включає в себе наступні варіанти траєкторії автотранспорту: 1. Вантажна техніка (тенти, продуктивні кузова).	Статус проекту:	комерційний
2. Холодильна техніка (рефрижератори, мобільні оподільні установки).	Ініціатор проекту:	Головна дирекція
3. Техніка (Мобільні СТО, Техніка для шляхоремонтних бригад, для електриків, газовиків).	Бенефіціар проекту:	Компанія в цілому
4. Евакуатори (для автотранспорту, мототехніки і т.д.).	Керівник проекту:	Рудницький
5. Спеціальна техніка (пожежні, швидкі, поліцейські, мобільні заклади харчування).	Обґрунтування складу:	Рудницький
6. Техніка для будівельних робіт (можливість встановлення маніпулятора, мікропіфа).	Старт проекту:	14.01.2020
	Старт продажів:	1 квартал 2020 року

Чисті грошові потоки проекту		Рік 0	1	2	3	4	5
(+) Інвестиції в обладнання і капіталізовані витрати CAPEX	у.е.	- 300 000	-	-	-	-	-
(+) Початкові зміни в робочому капіталі NWC	у.е.	- 72 000	- 36 000	- 54 000	-	-	-
(=) Чистий грошовий потік у початковий період, сума	- 462 000	- 372 000	- 36 000	- 54 000	-	-	-
(+) Проміжні чисті грошові потоки	у.е.	-	159 454	224 925	330 907	327 797	325 931
(+) Остаточний чистий грошовий потік	у.е.	-	-	-	-	-	190 799
(=) Чистий грошовий потік проекту (без сплати ПДВ)	у.е.	- 372 000	123 454	170 925	330 907	327 797	516 730
(+) Грошовий потік пов'язаний з ПДВ	у.е.	50 410	- 48 531	- 74 036	- 112 744	- 112 744	- 117 745
(=) Чистий грошовий потік проекту (з урахуванням ПДВ)	у.е.	- 321 590	74 923	96 889	218 164	215 053	398 985

Показники інвестиційної привабливості проекту			
Ставка дисконту, %	25%	Норматив	ть
	без урахування ПДВ	компанії	нормативу
Період окупності - PBP, років	2,23	5,00	+++ ОК ++
Внутрішня норма рентабельності - IRR, %	52,36%	25,00%	+++ ОК ++
Чиста вартість - NPV, у.е.	309 166,82	0	+++ ОК ++

Характеристики ризиків проекту			
Опис ризиків проекту: конкуренція, зниження попиту, збільшення змінних витрат за рахунок зростання вартості комплектуючих, закриття заводу-постачальника та пошук альтернативних джерел поставок, відтік висококваліфікованих технічних кадрів у Західну Європу, зміна пріоритетів розвитку бізнесу та нестабільна політична ситуація в країні.	Індикатори оцінки ризиків проекту	Значення	Норматив відповідності
	VaR 5%		
	VaR 10%		
	VaR 15%		
На даному етапі проект є інвестиційно привабливим. Запуск в виробництво з 1.5.01.2020			

