

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему:

**ПОБУДОВА ДИФЕРЕНЦІЙОВАНОГО ОБРАЗУ КОМПАНІЇ НА РИНКУ
ЗАВДЯКИ ВДОСКОНАЛЕННЮ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ**

Виконав: студент 6 курсу, групи СШ17м
спеціальності 073 «Менеджмент»

ПОПОВИЧ І. В.

Керівник: Гвоздьов С. С.

Консультант: Гайдай П. Д.

Рецензент: Колісник М. В.

Львів 2019

ЗМІСТ

I. Вступ	3
II. Ідея	6
III. Стратегічний план дій	9
3.1 Етап оптимізації витрат та нарощення виробничої швидкості.....	10
3.2 Етап диверсифікації компанії (послуга)	14
3.3 Етап диверсифікації компанії (фарбовані елементи)	15
3.4 Етап фокусування та запуск серійного виробництва.....	16
IV. Загальний аналіз середовища	18
V. Канва бізнес-моделі	24
5.1. Сегментація споживачів	24
5.2. Ціннісна пропозиція	25
5.3. Канали взаємодії	27
5.4. Взаємовідносини з споживачем	28
5.5. Фінансова стійкість	28
5.6. Ключові ресурси	29
5.7. Ключові види діяльності	31
5.8. Ключові партнери	31
5.9. Структура затрат	33
VI. Функціональні системи та інструменти	34
6.1. Фінансовий розрахунок оптимістичний прогноз	34
6.2. Фінансовий розрахунок песимістичний прогноз.....	37
6.3. Операційні процеси та організаційна структура.....	38
6.4. Маркетинг та продажі.....	41
VII. Етапи впровадження проекту та критерії успішності	43
VIII. Обмеження проекту	46
Управлінські висновки.....	48
Список використаних джерел і літератури.....	51
Додатки.....	52

I. ВСТУП

Я займаюсь виробництвом меблів з 2002 р. (17 років). Перший досвід у цій сфері отримав в студентські роки, працюючи у Великобританії, на будівельних об'єктах, де необхідно було монтувати меблі. Це дало мені можливість побачити сучасні на той момент способи організації праці та ведення бізнесу, також познайомитись із сучасним обладнанням. Повернувшись на Україну, я пройшов весь шлях від простого працівника, реєстрації себе фізичною особою-підприємцем до керівника меблевим виробництвом, попрацювавши на всіх етапах-процесах виробництва та реалізації меблів особисто руками, починаючи від спілкування з клієнтом, закупки матеріалів, розкрою та обклеювання заготовлених деталей до монтажу готового виробу на об'єкті у замовника.

Досконале розуміння та досвід набутий протягом всього часу роботи в галузі меблевого виробництва дає можливість самостійно підбирати кваліфікованих працівників та навчати працівників без суттєвого досвіду в цьому виді діяльності.

Бажання створювати щось нове (продукти та послуги), використовуючи знання набуті в процесі роботи та навчання в бізнес-школі, використання сучасних технологій та нових для мене способів управління, планування та контролю за процесами виробництва, впровадження перших змін та отримання результатів приносять відчуття драйву і сатисфакції. Розуміння проблем та потреб малого та середнього бізнесу цієї галузі, яке прийшло з виробничим досвідом також дає додаткові переваги, розуміння та усвідомлення точок болу кінцевого споживача, допомагає правильно розставляти пріоритети при побудові системи продажів, процесів виробництва та стратегії розвитку компанії в цілому.

Бажання змінювати та покращувати свою компанію, вдосконалювати продукти її виробництва створюючи додаткові цінності для клієнтів, та

існуючий стан галузі виробництва меблів в цілому, підштовхує до дій та спонукає до впровадження змін та застосування нових підходів.

Розуміння критичного стану на ринку праці в цій галузі, що спричинено низьким рівнем оплати праці, не популярністю та не престижністю цих професій, який провокує відтік кадрів за кордон на заробітки і сигналізує про необхідність вирішування проблеми, що пов'язана із відсутністю кваліфікованих працівників та високою плінністю їх на меблевих та деревообробних підприємствах. Виникає необхідність впровадження радикальних змін в системі створення доданої вартості продуктів та послуг і системі мотивації та нарахуванні заробітних плат та популяризації цієї галузі в цілому.

Не є секретом що ключовими ресурсами багатьох компаній є людські ресурси, тому кваліфікація працівників та їх особисті якості зазвичай відіграють основну роль при створенні доданої вартості продукту, якості обслуговування споживача, функціонуванні систем постачання, управління, виробництва та контролю. Тому їх недостатня кількість, низький рівень кваліфікації та короткостроковий термін роботи на підприємстві створює умови в наслідок яких виникають невчасні поставки матеріалів та готового продукту, незлагоджено функціонують виробничі процеси, невчасно завершуються проекти та виплачуються заробітні плати. Ці фактори дуже негативно впливають на прибутки, розвиток, надійність, імідж та репутацію компаній. А в довгостроковому періоді це взагалі може призвести до занепаду цілої галузі, так як сьогоднішні процеси меблевого виробництва, деревообробки та використання сировини і природних ресурсів не є достатньо рентабельними та конкурентними в порівнянні з аналогічними компаніями в інших країнах: експортувати ми не можемо, а для внутрішнього ринку продукти виготовлені з використанням існуючих технологій за надто дорогі. Критичний стан справ із людськими ресурсами теж не обнадіює. Цей ряд причин призводить до того, що Україна експортує багато сировини, в кращому випадку пиломатеріалів до Азії

та Європи, там ця сировина переробляється та у вигляді готових продуктів повертається до нас, але вже без доданої вартості, яка залишається у країні виробника. А якісного українського продукту стає менше, а хто зміг розвинути своє виробництво, той надає перевагу експорту за кордон.

Як це можливо що, сировина до якої додається вартість логістичного перевезення на іншу частину земної кулі, там переробляється, тоді знов додається вартість логістичного перевезення назад в Україну та попадаючи на полиці маркетів та магазинів все одно має конкурентну ціну та якість в порівнянні з нашими продуктами? А все дуже просто - сприятлива державна політика, рівень технологій та кваліфікація працівників, вся магія в цьому. Тому шляхи вирішення знаходяться у покращенні цих трьох складових.

II. ІДЕЯ (МІСІЯ)

Побудова сучасної, інноваційної, диференційованої на ринку меблевої компанії, яка буде виготовляти серійно меблі для дому, офісу і бізнесу (торгове обладнання, меблі для готелів). За рівнем якості своїх продуктів та рівнем своїх послуг відповідати всім сучасним трендам та вимогам, забезпечувати ергономіку зручність та практичність в користуванні її продуктами. Створювати додану вартість для споживача шляхом забезпечення високої швидкості виконання замовлення (отримання екстра маржі від клієнтів кому треба швидко). Конкурентною перевагою такої компанії будуть надійність, дотримання сучасної культури виробництва, екологічності процесів виробництва та утилізації відходів чи виробництва побічного продукту. Застосування високотехнологічного інноваційного обладнання та нові підходи до організації виробничих циклів, зробить процеси виробництва цікавими та рентабельнішими, що дасть можливість впливати на відтік кадрів, популяризувати професії галузі, забезпечити потреби споживача більш якісними продуктами та послугами. Розвинути та масштабувати компанію. Саме дозволить підняти рівень заробітної плати та впровадити систему преміювання працівників виробничих професій та менеджерів управлінців, забезпечить отримання необхідного рівня оплати праці, що вплине на від'їзд працівників галузі на сезонні роботи за кордон. Робота на технологічному обладнанні дозволить виконувати роботу швидше, якісніше з меншими затратами ресурсів та фізичної сили і більшою інтелектуальною складовою. Що буде змінювати уявлення про професії на меблевих та деревообробних підприємствах та в цілому впливати на імідж галузі, тому що в меблевому та деревообробному виробництві на сьогодні в світі використовуються такі ж технології та підходи до виробничих процесів, як і у виробництві електроніки та галузі ІТ (роботизоване обладнання, CRM системи, відділи R&D). Використання ІТ технологій, високотехнологічного обладнання та працівників рівень кваліфікації яких, дозволить пілотувати та контролювати роботизовані

машини які будуть залучені в складних виробничих циклах та потоках, забезпечить споживача продуктами та послугами при виробництві або наданні яких вплив людського фактору на процеси буде мінімізовано, відповідно помилок під час виробництва та надання послуг буде менше, і продукт буде якісніший а клієнт більш задоволений.

Побудувати меблеву фабрику та розробити лінійки серійних меблевих виробів для дому (кухні), офісу (столи, шафи для документів, шафи одягові, конференц столи тумби різного призначення і ін.), чи бізнесу (торгове обладнання, рецепції, меблі для готелів) конкурентною перевагою яких будуть:

- акценти на сучасні тренди та дизайн,
- свій характерний для продуктів компанії стиль та бренд,
- швидкість виконання замовлень,
- продаж надійності зі штрафом за невчасне виконання або поставку партії меблів,
- використання найсучаснішої фурнітури та матеріалів про які, дізнаємось на різноманітних тематичних виставках та галузевих заходах, як регіональних, так і міжнародних.

Процеси компанії мають бути максимально технологічні та оптимізовані з точки зору економії ресурсів, особливостей та переваг наявного спеціального обладнання, розробка моделей цих процесів з врахуванням психологічних, естетичних та практичних побажань певного сегмента ринку.

Створення на базі фабрики Музею еволюції меблевого виробництва: експозиція чи ілюстрація обладнання способів та процесів виробництва меблів з минулих часів, або як ми починали, наші перші пристосування та перше обладнання до сучасності; і з влаштуванням виходу до закленої частини виробничих приміщень, де буде показано частину виробництва, де використовуються найсучасніші технологічні процеси без залучення людей; роботизоване обладнання, інноваційні підходи у дизайні та проектуванні меблів.

Результатом та наслідками проекту буде структурування набутих протягом навчання в бізнес-школі знань, та практичного їх застосування при побудові успішної компанії, продукти якої будуть конкурентноздатними на внутрішньому ринку, будуть займати певну частку ринку, бренд отримає впізнаваність та лояльність клієнтів. Наслідками чого стануть достойний рівень оплати праці працівників компанії, відповідний рівень їх кваліфікації, зменшення плинності та відтоку кадрів за кордон. Вивід продуктів компанії та конкурентне їх представлення на зовнішніх ринках.

ІІІ. СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН ДІЙ

Стратегічний план дій полягає у проходженні через чотири етапи, на кожному з яких необхідно зробити чи впровадити ряд кроків які будуть покращувати та підсилювати виробничі ділянки та робити процеси планування і контролю в компанії системними, за рахунок чого, буде краще обслуговування клієнтів, економія ресурсів та диференціація компанії на ринку. Для цього використовуємо такі види конкурентних стратегій за Майклом Портером¹: 1) стратегію лідерства за витратами та технологічну диференціацію на першому етапі; 2) стратегію диференціації на другому і третьому етапах (послуга і фарбовані елементи); 3) стратегію фокусування на етапі запуску серійного виробництва.

Етап оптимізації витрат та нарощення виробничої швидкості.

Етап диверсифікації компанії (послуга).

Етап диверсифікації компанії (фарбовані елементи).

Етап фокусування, запуск серійного виробництва.

Рис. 1



¹ Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

3.1 Етап оптимізації витрат та нарощення виробничої швидкості.

На цьому етапі працюємо з платформою державних закупівель PROZORRO (дійна корова), частка яких складає 70 % від загального обороту компанії та індивідуальні замовлення частка яких 30 %.

Це дає нам можливість отримання великих замовлень, для яких характерним є виробництво та продаж однотипних меблевих виробів великими партіями, що в свою чергу дозволяє оптимізувати витрати на логістику, за рахунок об'ємів, отримати кращі ціни на матеріали, скоротити час на виробництво і організацію одиниці продукції, оптимізувати роботу конструктора, оскільки потрібно розробити робочі креслення тільки на один виріб, а зробити можна по цьому кресленні сотні одиниць готової продукції. Побудувати виробництво конвеєрного типу, що дасть можливість використання менш кваліфікованої робочої сили, та швидкого навчання та вводу працівника у виробничий процес, що на сьогодні є важливим фактором у багатьох галузях (проблема кадрів), оптимізувати витрати на виробництво, доставку матеріалів, сировини і готової продукції та вивільнити час для вдосконалення бізнес процесів компанії та оновити і модернізувати обладнання.

Крок 1. Прописуємо норми виконання робіт здійснюємо контроль за їх виконанням та впроваджуємо систему мотивації та преміювання за перевиконання цих норм. Це допоможе стимулювати, мотивувати працівників та спричинити виникнення здорової конкуренції між кадрами. Отримувати вчасно інформацію про динаміку просування замовлення, підтримувати швидкість і графіки виконання проектів, задоволеність працівників.

Крок 2. Створюємо систему контролю якості на кожному з виробничих циклів. Працівники на кожному з виробничих циклів контролюють якість обробки заготовки попереднім процесом. Кожен наступний процес контролює попередній, заготовлені деталі так чи інакше приходять до наступного циклу, це дозволяє не витрачати додаткові ресурси на створення окремої точки контролю, здійснювати контроль та виявляти брак на самих ранніх етапах

виробництва та недопущення забракованих елементів до подальших циклів обробки, які вже будуть збитковими в контексті обробки цієї заготовки. Також є можлива швидка реакція та перероблення заготовлених деталей, бо відстань між сусідніми виробничими ділянками є мінімальна, це зменшує витрати на усунення браку в порівнянні із витратами коли брак виявлено на більш пізніх виробничих циклах. Це дозволяє запобігти зупинкам та простоям під час виробництва.

Крок 3. Впроваджуємо сучасну CRM систему для контролю за процесами продажів та збором статистичних даних, для планування та створення календарних графіків запуску проектів у виробництво та формування бази даних для аналізу та створення маркетингової стратегії. Це допоможе менеджерам допускати менше помилок при спілкуванні з клієнтами та забезпечити якісніше обслуговування споживача, а відповідно більше продавати. При зміні відповідального за замовлення менеджера полегшить ввід в курс справ нового менеджера та забезпечить збереження клієнтських баз даних при звільненні працівника. Впровадження цієї системи полегшить керівнику управління компанією, оптимізує витрати часу на контроль та дасть більше ресурсів та інструментів для розвитку та управління компанією.

Крок 4. Створюємо сприятливі умови для розвитку та навчання персоналу HR та організаційна структура. На сьогодні успіх компанії залежить від того, наскільки злагоджено працюють і взаємодіють між собою всі підрозділи. Забезпечити таку роботу можна за допомогою принципу (командами керують команди). Необхідна в першу чергу комунікація з колективом, донести до працівників ідею, місію компанії, щоб працівники відчували себе причетними до створення чогось цікавого, нового, корисного. На етапі планування необхідне: командне обговорення процесів виробництва, командне планування графіків виконання проекту, командне обговорення можливих ризиків та небезпек, командне прийняття оптимальних рішень. На етапі виробництва отримуємо (плюси): зменшення ризиків прийняття

помилкових рішень, командна точка зору, можливість бачити ситуацію під різними кутами, команди розуміють кінцеву ціль, немає втрат при передачі інформації, швидке реагування на зміни. Кожен працівник розуміє функціональні обов'язки іншого і йому легше при необхідності допомогти, або підмінити іншого працівника. Втілення та застосування: спільна розробка довгострокових планів та стратегій, спільне планування проектів - підвищує взаємну відповідальність, підвищує вчасність виконання та дотримання термінів. Зменшує плинність кадрів (кожна людина почута та відчуває себе потрібною). Коли виникає потреба навчити нового працівника, інтегрувати його в колектив компанії, йому дається певна кількість карток, які він роздає тим працівникам компанії, які найбільше на його думку допомагали йому при адаптації в компанії, а працівники можуть обміняти ці картки на певну винагороду. Система бонусів за перевиконання об'ємів виробництва, доплата 3% відсотків до заробітної плати за сигнал про помилку, 7% доплата за виявлення кількох помилок, 15% до заробітної плати за усунення помилки та причини і тест на повтор (індивідуальні бонуси), загальний бонус на команду - за швидше завершення проекту. Річний бонус для топ менеджменту.

Крок 5. Модернізація обладнання на ділянці розкрою листового матеріалу є необхідною у зв'язку із малою виробничою потужністю наявного обладнання. На цій ділянці відбувається розкрій ЛДСП, МДФ, ДВП, ФАНЕРИ та інших матеріалів. Зараз використовуємо верстат для форматного розкрою, на якому працює 2 працівників, при пікових навантаженнях додаємо ще 1 працівника. За зміну, використовуючи це обладнання можливо здійснити розкрій до 35 листів (200 м.кв) матеріалу. На сьогодні ця ділянка є (bottle neck) обмеженням системи. Купівля пильного центру дозволить підняти рівень якості розкрою листів (геометрично правильні форми), оптимізувати трудові ресурси до 2 працівників та наростити об'єми виробництва. Саме у цього обладнання присутня функція пакетного розкрою матеріалу за умови однакових карт по 3-5 листів одночасно, це збільшує кількість розкромлених листів до 150-200 шт. за

зміну (1158 м.кв). Таким чином ми збільшуємо виробничі потужності в п'ять разів.

Крок 6. Модернізація обладнання на етапі обклеювання заготовлених деталей. На цьому етапі виробництва до розкросених заготовлених деталей приклеюється пластикова крайка або крайка з натуральних матеріалів (шпон, дерев'яна ламель) різних товщин та ширини. Для цього використовується крайколичкувальний верстат прохідного типу з швидкістю подачі заготовки 11 метрів за хвилину, при пікових навантаженнях на ділянці працює 4 людей із можливістю приклеїти за зміну до 1000 метрів кромкового матеріалу. Купівля швидкісного крайколичкувального верстату з конвеєром зворотної подачі заготовки, який має швидкість обробки заготовки до 20 метрів за хвилину і має кілька додаткових операцій обробки дає можливість наростити виробничу швидкість обробки до 3000 метрів кромкового матеріалу за зміну, оптимізувати трудові ресурси до 1-2 працівників (зараз 2-4). Також додатковою конкурентною перевагою стають спеціальні можливості обладнання (обклеювання заготовлених деталей дерев'яною планкою до 15 мм товщиною зі швидкістю 20 м/хв, приклеїти до заготовки дерев'яну ламель з чотирьох сторін, цей процес на невеликому столярному чи меблевому підприємстві може зайняти до кількох годин). Здійснюємо закупівлю резервного крайколичкувальний верстату прохідного типу для використання під час технічного обслуговування та регламентних робіт основного обладнання та при необхідності нарощення додаткової виробничої потужності. Внаслідок цього нарощуємо потужність в 3 рази.

Крок 7. Модернізація обладнання на етапі присадки (розсвердлювання). На цій ділянці виробництва відбувається свердління отворів у меблевих заготовках за допомогою свердлильно-присадочних верстатів (односуппортний 23-х шпиндельний верстат з пневматичною зміною площини розсвердлювання та трьох суппортний присадочний верстат 21 шпиндель на кожен суппорт). На ділянці задіюється 2-4 працівники. Модернізуємо цю ділянку, докупивши 7-ми

суппортний свердлильно-присадочний верстат з автоподачею та автоматичним позиціонуванням заготовки, що дає можливість виконувати розсвердлювання заготовлених деталей напр. (бокової стінки шафи) 12–15 шт. за хвилину за один прохід, заготовка проходить повний цикл розсвердлювання. Оптимізуємо трудові ресурси до 2-х працівників, нарощуємо швидкість та піднімаємо якість (зараз 2-4 працівники і кожна повторна операція збільшує ризик пошкодити заготовку при перекладанні.) Таким чином нарощуємо швидкість в 5 разів.

Крок 8. Побудова оптимізованого процесу монтажу фурнітури, збирання елементів меблів та переміщення готового виробу до місця складування або відвантаження споживачеві. Організуємо конвеєрний процес збірки меблів та їх елементів без проміжних зон нагромадження та з мінімальною відстанню між працівниками, щоб скоротити час на передачу елементів. Передача відбувається з рук в руки. Оптимізуємо використання виробничих площ, піднімаємо ефективність використання трудових ресурсів. Це допоможе зекономити ресурси та підвищити продуктивність.

Крок 9. Адаптація конструкторського відділу до модернізованих виробничих потужностей та виробничих потоків. Підбір та синхронізація програмного забезпечення з обладнанням на всіх виробничих ділянках дасть можливість оптимізувати витрати часу на передачу та обмін інформацією між процесами та усунути втрати інформації при передачі між ділянками виробництва. Це спрощує систему планування, розрахунку та побудову графіків виконання, контролю за процесами та проектами.

3.2 Етап диверсифікації компанії (послуга)

Надаємо послуги іншим виробникам меблів, послуги по розкрою листів ЛДСП, ХДФ та МДФ та обклеюванні заготовлених деталей крайкою ПВХ.

Створюємо відділ продаж, який буде необхідним і на наступному етапі фарбованих елементів та етапі серійного виробництва. Наймаємо маркетолога, створюємо веб-ресурс, на якому клієнт замовлятиме послугу онлайн та вибирати зручний для нього період отримання його замовлення та цим самим

допомагати формувати нам графіки запуску замовлень у виробництво. Також організуємо логістику до дверей клієнта.

За рахунок цього відбувається до завантаження виробничих потужностей та підсилення компанії у періоди зниження об'ємів продаж. Послуга 1) розкрій листів ДСП, МДФ. Послуга 2) обклеювання заготовлених деталей крайками, (PU поліуретанове обклеювання) заготовок, майже не представлена на ринку. Послуга 3) продаж плити ЛДСП, ХДФ, МДФ.

3.3 Етап диверсифікації компанії (фарбовані елементи)

Створення напрямку фарбованих меблевих елементів, МДФ розкrojений в розмір, фрезерований його край по периметру та пофарбований акриловими або поліуретановими фарбами та емаллями, під індивідуальні розміри або з типового розмірного ряду. Використовується для оздоблення фасадної частини меблів (дверцят та лицевих частини). При неспеціалізованому підході цикл виробництва з дотриманням технологічного процесу займає 1-2 тижні. Фізична особа-підприємець робить для своїх потреб 10 метрів квадратних за тиждень.

Середня тривалість очікування на такий тип продукту на ринку (виробництво на замовлення) є 3-6тижнів, що обмежує виробничі можливості підприємців галузі, через очікування та завантаження виробничих площ напівфабрикатом.

Організація швидкісного технологічного процесу фарбування елементів меблів за рахунок побудови спільного першого циклу обробки та підготовки заготовлених деталей для всіх індивідуальних замовлень, таких як фрезерування крайок, шліфування перед ґрунтуванням та нанесення слою ґрунту, відбувається за використання одних і тих самих технологічних та бізнес процесів, виробничих циклів та з використанням, тих самих матеріалів для нанесення (ґрунту - основи під фарбу), інструментів та технологій незалежно від кольору фінішного покриття.

Наступним технологічним процесом є нанесення особливого за кольористикою для кожного індивідуального замовлення лакофарбового

покриття (цей процес потребує індивідуального підходу для кожного окремого замовлення). Це нам дозволить зробити першу фазу спільну для всіх індивідуальних замовлень, об'єднавши в одне замовлення, і зробити її серією, одним потоком, а потім на фінішній операції розділити їх назад на індивідуальні замовлення. За рахунок цього підходу перший цикл обробки стає масовим та дає можливість економити ресурси та час, який затрачається на підготовку та промивання обладнання. Створює можливість допомогти малому бізнесу виробляти більше, збільшити обороти компанії.

3.4 Етап фокусування та запуск серійного виробництва.

Створення та розробка лінійки серійних меблів. Для цього необхідно вивчити ринковий попит, шляхом інтерв'ю проводимо опитування працівників компаній, які займаються реалізацією меблів, щоб зрозуміти попит, стиль та рівень цін. Аналізуємо тенденції та європейські і світові тренди. З яких впливає що найбільш активно розвивається сегмент домашніх меблів, а найбільш активно зростає канал онлайн продажів. Також треба відзначити кілька важливих тенденцій: все активніше в цілому світі відбувається розвиток фрілансу і все більше людей віддають перевагу роботі вдома, для цього вони намагаються максимально комфортно облаштувати свій домашній робочий простір. У зв'язку з цим, прогнозують зростання попиту на меблі для домашнього офісу. Тому виробникам меблів в Україні варто звернути увагу на цей сегмент.

Також зростає популярність на багатофункціональні меблі. З'являється багато квартир невеликого розміру, на 1-2 людини, де невеликі площі не дозволяють використовувати багато меблів і виникає необхідність у негабаритних меблевих виробках, які можна пересувати по квартирі.

У зв'язку із світовим трендом на органічне харчування, зелену енергетику, екологію виробництва, зростатиме і сегмент меблів з екологічно чистих матеріалів.

На цьому етапі наймаємо промислових дизайнерів та архітекторів для розробки лінійок серійних виробів, далі виготовляємо експериментальні партії меблів і через реалізацію в магазинах наших партнерів тестуємо ринковий попит, шляхом кількох пробних ітерацій, дізнаємось про недоліки та необхідні вдосконалення, виправляємо їх і тоді при позитивному результаті сигналом про який буде зростаючий попит та інтерес ринку до продукції, розробляємо інтернет магазин. Додатково нарощуємо об'єми виробництва та розвиваємо дилерську мережу. Приймаємо участь у виставках з можливим виходом на експорт. За рахунок дешевшої сировини та дешевої робочої сили маємо додаткові переваги на іноземних ринках. Отримання виручки у валюті і відповідно відсутність чутливості до коливань курсу гривні дає можливість підсилити свої позиції на внутрішньому ринку.

При розробці моделей серійних виробів необхідно врахувати та використати спеціальні можливості, особливості та переваги наявного на матеріально технічній базі обладнання та вдосконалених процесів виробництва і контролю, щоб збільшити таким чином технологічну диференціацію.

Також необхідно збільшити вхідний поріг через ускладнення технологічного процесу виробництва за рахунок постійного покращення та модернізації обладнання і процесів виробництва.

SWOT-аналіз українського меблевого сектору

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none">- Наявність виробництва- Дешеві ресурси- Географічне розташування	<ul style="list-style-type: none">- Малий розмір гравців- Фрагментація галузі- Низький рівень освіти управлінців
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none">- Попит в ЄС зростає- Угода про ЗВТ- Наявність кластерів	<ul style="list-style-type: none">- Нові Європейські гравці (ІКЕА)- Ризик погіршення іміджу країни (неякісні постачальники)- Політична ситуація

IV. ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА.

Під час проведення SWOT аналізу стало зрозумілим, що меблевий сектор в Україні має ряд чинників які мають певний вплив на галузь:

Сильними сторонами цього сектору є:

- наявність сировини та близьке розташування до ресурсів, мінімізує логістичні витрати;
- низька вартість сировини, енергоресурсів, заробітних плат, що підтверджує правильність вибору стратегії лідерства за витратами ;
- сприятливе географічне розташування для доступу в країни Західної Європи, Східної Європи та Центральної Азії, що дає переваги в логістичній вартості;

Слабкими сторонами є:

- висока фрагментарність меблевої галузі, відсутність ринкового лідера, малий розмір гравців, де кожен гравець має вірних йому клієнтів і це не стимулює його розвиватись та наздоганяти лідерів ринку, яких немає;

- низький рівень спеціалізованої освіти серед керівників компаній для бачення шляхів модернізації чи вдосконалення виробничих систем та процесів управління;

Можливості :

- попит на продукцію української меблевої галузі в країнах Європи зростає, що підтверджують експортні показники (Рис.1,2), а це є хорошою можливістю за умови модернізації та підвищення рівня якості продукції;
- угода про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС буде сприяти розвитку міжнародної торгівлі;
- існування меблевих кластерів на ранньому етапі розвитку (Київ, Рівне, Львів), які можуть розвиватись далі і ефективніше вирішувати спільні для галузі проблеми.

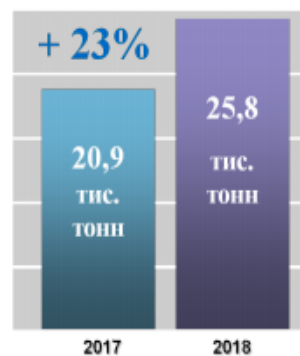
Рис. 1

ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ІМПОРТУ ТА ЕКСПОРТУ МЕБЛІВ

У січні-серпні 2018 року в Україну імпортовано – **25,8 тис. тонн** меблів на загальну вартість – **91,6 млн. дол. США**.

В порівнянні з аналогічним періодом минулого року, відбулось збільшення кількісних обсягів імпорту на 23%.

Основними країнами-відправлення є Китай (35%), Польща (22%), Італія (10%), Німеччина (5%), Білорусь та Туреччина (по 4%).



Код товарної позиції згідно з УКТЗЕД	Найменування згідно з УКТЗЕД	січень-серпень 2017		січень-серпень 2018		зміни до попереднього, %	
		Вага нетто, кг	Вартість, доларів США	Вага нетто, кг	Вартість, доларів США	за вагою	за вартістю
9401	Меблі для сидіння та їх частини	8 264 327	39 377 092	9 898 421	44 270 528	20%	12%
9403	Інші меблі та їх частини	12 662 931	37 797 304	15 883 279	47 299 394	25%	25%
ВСЬОГО		20 927 258	77 174 396	25 781 700	91 569 922	23%	19%

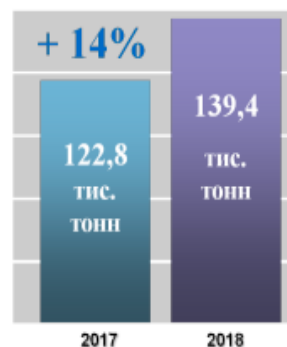
В структурі імпорту меблів 62% складають «Інші меблі та їх частини (код товарної позиції 9403 згідно з УКТЗЕД)» та 38% - «Меблі для сидіння та їх частини (код товарної позиції 9401 згідно з УКТЗЕД)».

Рис. 2

Експортовано з України **139,4 тис. тонн** меблів на загальну вартість – **356,1 млн. дол. США**.

В порівнянні з аналогічним періодом минулого року, відбулось збільшення кількісних обсягів експорту на 14%.

Основними країнами-призначення є Польща (20%), Німеччина (17%), Білорусь (5%), Російська Федерація, Румунія, Австрія та Бельгія (по 4%).



Код товарної позиції згідно з УКТЗЕД	Найменування згідно з УКТЗЕД	січень-серпень 2017		січень-серпень 2018		зміни до попереднього, %	
		Вага нетто, кг	Вартість, доларів США	Вага нетто, кг	Вартість, доларів США	за вагою	за вартістю
9401	Меблі для сидіння та їх частини	39 989 087	174 090 167	42 084 776	205 560 452	5%	18%
9403	Інші меблі та їх частини	82 833 871	114 553 040	97 325 948	150 575 789	17%	31%
ВСЬОГО		122 822 958	288 643 207	139 410 724	356 136 241	14%	23%

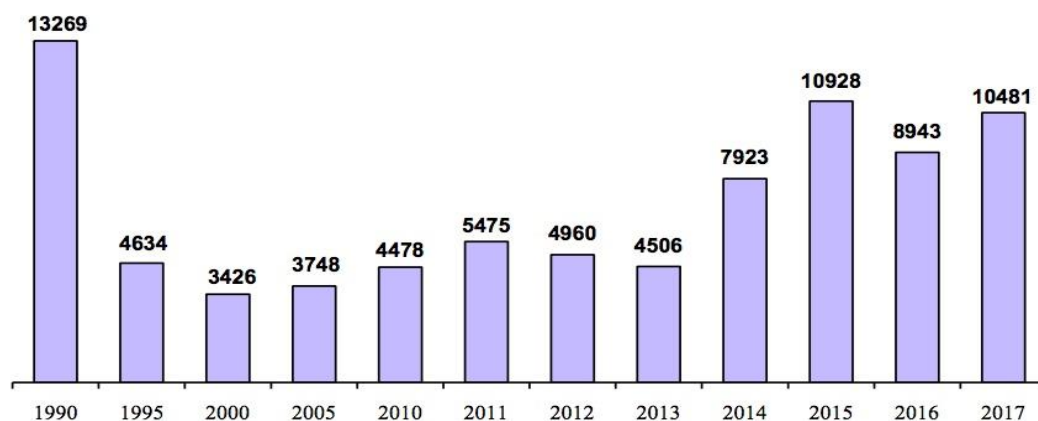
В структурі експорту меблів 70% складають «Інші меблі та їх частини (код товарної позиції 9403 згідно з УКТЗЕД)» та 30% - «Меблі для сидіння та їх частини (код товарної позиції 9401 згідно з УКТЗЕД)».

Загрози :

- нові гравці на роздрібному ринку ІКЕА можуть швидко відібрати частку в місцевих;
- ризики подальшого погіршення іміджу країни через політичну ситуацію, через помилки логістичних партнерів та самих експортерів (неякісне виконання замовлень, затримки поставок товарів).

Для того, щоб зрозуміти місткість ринку використовуємо дані з державного статистичного управління, які містять інформацію про об'єми будівництва та кількість зданих в експлуатацію квадратних метрів житлових приміщень, кількість одиниць та середній розмір зданих в експлуатацію квартир.

Кількість збудованих квартир, одиниць



Будівельна діяльність у Львівській області

Кількість та середній розмір збудованих квартир

	Кількість збудованих квартир, одиниць				Середній розмір квартир, м ² загальної площі			
	2010	2015 ¹	2016	2017	2010	2015 ¹	2016	2017
Усього	4478	10928	8943	10481	139,5	94,4	88,0	85,3
<i>у тому числі</i>								
однокімнатні	534	3272	3019	3596	47,3	46,7	47,5	47,7
двокімнатні	1020	3695	3020	3719	68,8	71,8	71,6	71,7
трикімнатні	1021	1444	1233	1496	107,4	101,3	101,6	100,2
чотирікімнатні	730	631	477	606	171,2	160,8	159,6	162,1
п'ятикімнатні	552	472	272	413	209,1	186,7	203,4	194,9
шестикімнатні	372	296	103	184	244,5	222,1	223,9	220,4
семикімнатні	120	72	31	48	287,2	258,6	267,5	232,7
восьмикімнатні і більше ..	129	58	21	29	418,4	358,1	301,3	355,6

¹ Розподіл наведено без урахування квартир у житлових будинках, введених в експлуатацію згідно Постанови Кабінету міністрів України №512 від 1 жовтня 2014 року «Зміни, що вносяться до Порядку прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів»

Прийняття в експлуатацію житла у регіонах України

	2005	2010	2014 ¹	2015 ¹	2016 ¹	2017 ¹
	тис.м ² загальної площі					
Україна.....	7816	9339	9741	11044	9367	10206
Автономна Респуб-						
ліка Крим	283	535
Вінницька.....	350	292	288	391	350	338
Волинська	155	175	227	329	364	336
Дніпропетровська.....	375	226	205	340	293	364
Донецька	329	293	191 ²	43 ²	58 ²	55 ²
Житомирська.....	192	201	118	213	166	163
Закарпатська	232	293	395	442	336	420
Запорізька	159	144	112	102	108	103
Івано-Франківська....	332	600	909	856	481	625
Київська	635	1184	1727	1864	2060	1825
Кіровоградська	108	98	57	117	54	51
Луганська	253	147	55 ²	22 ²	7 ²	21 ²
Львівська	499	642	954	1165	859	959
Миколаївська.....	123	133	105	168	106	74
Одеська	450	640	891	632	576	721
Полтавська.....	210	246	174	266	137	235
Рівненська	145	207	279	361	324	394
Сумська	143	182	137	157	110	106
Тернопільська.....	245	288	239	480	234	293
Харківська.....	367	416	282	384	469	470
Херсонська.....	163	182	121	113	82	75
Хмельницька.....	287	362	351	469	405	361
Черкаська	161	187	127	193	126	153
Чернівецька	201	294	235	382	222	202
Чернігівська.....	153	160	120	190	106	128
м. Київ	1201	1012	1442	1366	1334	1734
м. Севастополь	65	200

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

² Дані можуть бути уточнені.

Будівельна діяльність у Львівській області

Ці данні дають розуміння того, що ринок протягом 2005-2017 років зростає. Динаміка росту ринку за останні кілька років на 10 - 15 % щорічно є позитивним сигналом. За 2017 рік ця кількість квадратних метрів по Україні складає 10 206 000 кв. метрів і 959 000 кв. метрів у Львівській області. Середній розмір збудованих у 2017 році квартир складає 85 кв. метрів. Поділивши загальну кількість зданих в експлуатацію квадратних метрів житлових площ на середній розмір збудованих в 2017 році квартир отримуємо 120 070 квартир по країні та 11 282 квартири у Львівській області

Так ми розуміємо, яку кількість кухонних та меблів для спальні потрібно для облаштування меблями цих житлових приміщень.

Зрозуміло, що до цього треба додати та врахувати об'єм вторинного ринку житла та ринок квартир, які відремонтували, де також необхідні мінімум кухонні меблі та спальня. Також існує ринок комерційної нерухомості, де потрібні офісні меблі, торговельне обладнання та меблі для готельно-ресторанних комплексів.

За оцінкою експертів на ринку України представлені близько 3000 виробників меблів.

По цифрових даних таблиці можна побачити, що протягом кількох років відбувається суттєве зростання об'ємів ринку меблів і об'єм експорту меблів теж зростає. Відповідно розуміємо що потреба в меблях буде збільшуватись.

V. КАНВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ

При розробці бізнес-проекту мною взято за основу канву бізнес-моделі розроблену Олександром Остервальдером та Івом Піньє.²

5.1. Сегментація споживачів

Сегментація споживачів за потребами та особливостями поведінки:

Замовники згідно Закону України «Про публічні закупівлі». На першому стратегічному етапі роботи на ринку державних закупівель працюємо з замовниками згідно Закону України «Про публічні закупівлі».

Потребують швидкості та вчасності виконання, необхідний гарантійний термін обслуговування, важлива відповідність виготовленого продукту зазначеним раніше кількісним та якісним характеристикам у тендерній документації. Часто потребують допомоги у формулюванні та описі технічних характеристик до товару, що хочуть закупити. Потребують юридичного супроводу.

Особливості поведінки :

- не вибагливі до дизайну та естетики;
- не вибагливі до якості матеріалів;
- зацікавлені перекласти частину своїх обов'язків на виконавця\$
- не чуттєвий до ціни сегмент тому що не оперують власними коштами.

При виборі переможця торгів беруть до уваги:

- цінову пропозицію (найнижча ціна);
- юридичну грамотність, правильне формулювання та наявність документів, які зазначені самими замовниками у вимогах до тендерної документації;
- точна відповідність тендерної пропозиції вимогам тендерної документації.

² Олександр Остервальдер, Ів Піньє, Грег Бернарда, Алан Смит. Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. - Альпина Паблишер, — 2015

Фізичні особи-підприємці. На другому та третьому етапі диференціації компанії з новим продуктом з'являється і новий споживач фізичні особи підприємці та малі виробники меблів («гаражники»).

Особливості поведінки :

- потребують швидкості та вчасності виконання послуги;
- вибагливі до якості матеріалів та якості надання послуг;
- чутливий до ціни сегмент.

Будівельні та проектні організації. На четвертому етапі фокусування, розробка індивідуальних серій меблів для багатоквартирних будинків під ключ. Підбір фахівців певного рівня кваліфікації.

Особливості поведінки :

- прискіпливі до деталей;
- для них важливі терміни виконання;
- гарантійне обслуговування%
- мінімізація ризиків.

Фрілансери. Серія меблів для смарт офісу на дому. Молоді люди 25 - 40 років працюють в галузі ІТ та інформаційних технологій, студенти (МВА)).

Особливості поведінки :

- прискіпливі до деталей, готові платити за практичність та сучасні технології;
- важливим є сервіс та якість обслуговування;
- важлива якість матеріалів;
- відіграють роль сучасні тренди та тенденції, екологічність матеріалів.

5.2 Ціннісна пропозиція

Замовники згідно Закону України «Про публічні закупівлі».

Наявність юридичного відділу дозволяє здійснювати надання юридичного супроводу на всіх етапах закупівель, аж до повного виконання договору. Оскільки не у всіх державних організаціях наявний юрист у складі тендерного комітету.

Швидкість виконання замовлення, завдяки використанню сучасного обладнання та вдосконалених бізнес процесів. Якість та індивідуальний підхід до упакування, форми доставки з врахуванням потреб замовника, що не є обумовленою в договорі.

Фізичні особи-підприємці.

- наявність технологічного обладнання дає можливість надавати послугу по розкрою та обклеюванні заготовлених деталей кромковим матеріалом, продаж ДСП, ДВП, МДФ;
- швидке надання послуги, допоможе збільшити споживачеві продуктивність та збільшити швидкість виготовлення своєї продукції;
- виробництво на замовлення (індивідуальний підхід, колір, матеріали);
- організація логістики для доставки продукту до дверей клієнта, економимо витрати часу споживача;
- створення веб-ресурсу для самостійного, зручного та простого оформлення замовлення (онлайн продажі) економія витрат часу клієнта;

На цьому етапі (послуга) та (фарбовані елементи) об'єднуються одним сегментом тому що, різниця між ціннісними пропозиціями для цих продуктів практично відсутня.

Будівельні та проектні організації.

- виготовляємо серію меблів, для здачі будинку під ключ;
- надаємо додаткову технічну підтримку, карти розведення електричних кабелів, карти укладання керамічної плитки на стіну;
- розроблення дизайну;
- брендові меблі, престиж при продажі квартир;
- зниження ризику. Продаємо "надійність", вчасно виконуємо замовлення та гарантуємо виплату штрафу за невчасне виконання замовлення в розмірі маржинального прибутку (вбиваємо конкурентів які скопіюють лозунг, але не матимуть підготовлених виробництва та процесів).

Фрілансери.

- смарт офіс на дому, простота збирання своїми руками;
- новизна та технологічність продукту;
- сучасний дизайн, якість матеріалів та використаної фурнітури;
- бренд/статус, сприйняття;
- зменшення ризиків пов'язаних із купівлею продукту - надання гарантійного терміну на виробу;
- доступність ;
- зручність, ергономічність.

5.3. Канали взаємодії

Замовники згідно Закону України «Про публічні закупівлі».

Платформа PROZORRO є основним каналом взаємодії та збуту, продаж та доставки для цього сегменту.

Фізичні особи-підприємці. Згідно останніх тенденцій основний, найактивніше зростає канал онлайн продажів, тому просування на сьогодні це онлайн продажі. Для цього сегменту основними каналами взаємодії будуть: веб-сайт, фейбук, вайбер, ютуб канали, реклама на сайтах партнерів. Також рекламні стенди із зразками продуктів і послуг на торгових точках у наших постачальників та партнерів. Важливою умовою для підсилення каналів збуту на сьогодні є можливість залишати відгуки на веб ресурсах та на партнерських точках. «Сарафанне радіо» теж буде працювати. Обслуговування після продажів забезпечить надання гарантійного терміну на товари та послуги.

Будівельні та проектні організації. Особиста комунікація з будівельними компаніями, архітекторами, дизайнерськими компаніями, відвідування будівельних виставок та форумів.

Фрілансери. Для цього клієнтського сегменту канали зв'язку, взаємодії та збуту будуть такі самі, як і для сегменту «Фізичні особи-підприємці», тільки додаються ще: інтернет-магазини і мережа дилерів. Для агресивної реклами - бігборди.

5.4 Взаємовідносини з споживачем

Для сегменту замовники згідно Закону України «Про публічні закупівлі» типом взаємовідносин буде, особлива персональна підтримка. Цей тип взаємовідносин передбачає закріпленого до конкретного клієнта представника компанії, з яким в нього складаються свої взаємовідносини.

Для сегменту фізичні особи-підприємці буде використано такий тип взаємовідносин, як персональна підтримка, що передбачає можливість спілкування клієнта напряму з представником компанії, отримуючи від нього допомогу в процесі покупки та після неї та автоматизоване обслуговування де клієнт замовляє послугу онлайн, оплачує її онлайн та отримує виконане замовлення за адресою зазначеною в замовленні.

Для сегменту будівельні та проектні організації типом взаємовідносин із споживачем буде, особлива персональна підтримка як і з бюджетними організаціями та не зовсім традиційний на сьогодні тип, спільне створення. Цей тип характерний тим, що продавець та покупець створюють цінність разом для прикладу розробка дизайну та функціоналу меблів або розробці графіку поставок або послідовності реалізації проекту.

Для наступного сегменту фрілансери використовуємо тип взаємовідносин, персональна підтримка та автоматизоване обслуговування.

5.5. Фінансова стійкість

Проаналізувавши матеріальний прибуток який компанія отримує від кожного споживацького сегменту або партнерів. Давши відповідь на запитання, за що нам платять клієнти? Розуміємо якими джерелами отримання доходів ми оперуємо.

Замовники згідно Закону України «Про публічні закупівлі» платять за продаж активів.

Фізичні особи-підприємці. Джерелом поступлення доходів від цього сегменту буде, продаж активів та плата за використання.

Будівельні та проектні організації. Продаж активів.

Фрілансери. Плата за продаж активів та плата за використання.

5.6 Ключові ресурси

Матеріальні (фізичні об'єкти)

1. ділянка форматного розкрою

верстат для розкрою матеріалів в заготовки певного розміру

2. ділянка обклеювання заготовлених деталей кромкувальними матеріалами
крайколичкувальний верстат прохідного типу з конвеєром зворотної подачі заготовки;

крайколичкувальний верстат прохідного типу(резервний на випадок обслуговування першого);

крайколичкувальний верстат для криволінійного обклеювання;

3. ділянка свердлильно-присадочна (розсвердлювання)

верстат свердлильно-присадочний прохідного типу (7 свердлильних груп з них 5 вертикальних в площину і 2 горизонтальні в торець) для швидкого просвердлювання серії заготовок

верстат свердлильно-присадочний (2 свердлильні групи одна в площину інша в торець) для швидкого просвердлювання серії заготовок невеликих розмірів

4. фарбувальна ділянка

фарбувальна камера обладнана прихідною та витяжною, примусовими вентиляцією та подачею повітря для нанесення лакофарбових матеріалів способом розпилення;

зона шліфування (стіл витяжний для попередньої підготовки меблевих елементів до фарбування та лакування);

5. транспортна та вантажна ділянка;

автонавантажувач, рокли та автомобілі для швидкого розвантаження матеріалів, швидкого їх переміщення між виробничими ділянками та доставки готових виробів до замовника.

Інтелектуальні (сертифікати ISO 9001 та ISO 14001)

Персонал (важливі завдання, потребують особливої уваги, науковість або творчі професії - конструктори, дизайнери) .

1. Дизайнер - конструктор (2 працівники) здійснює заміри на об'єкті замовника, створює візуалізацію виробу, погоджує матеріали та розробляє технічну документацію для процесу виробництва та формує перелік матеріалів для закупівлі.

2. Керівник виробництва (1 працівник)

здійснює контроль та будує правильну послідовність процесів на виробничих ділянках та взаємодію між ними оптимальні для певного проекту чи замовлення. Формує графіки потреби матеріалів на виробництво та графіки відвантаження готових виробів.

3. Головний інженер (1 працівник)

здійснює контроль за функціонуванням обладнання, дотриманням технологічних процесів та їх модернізацією (R&D)

4. Столяр розкрійник (2 працівники)

здійснюють розкрій плитного матеріалу згідно з картами поданими конструктором маркують заготовку для ділянки обклеювання контролюють дотримання плану виконання розкрою

5. Оператор крайколичкувальних верстатів (2 працівники)

здійснює прямолінійну та криволінійне обклеювання заготовлених деталей певним типом та кольором крайки

6. Оператор свердлильно-присадочних верстатів (2 працівники)

здійснює розсвердлювання заготовки згідно з картами поданими конструктором

7. Маляр (2 працівники)

здійснює підготовку (шліфування) та фарбування - лакування меблевих елементів.

8. Столяр збірник монтажник корпусних меблів (2 працівники) + 2 працівники за потреби

здійснює навіску (фіксацію) фурнітури на елементах меблів, збирає та пакує готовий виріб з можливим монтажем на об'єкті замовника).

9. Юрист (3 працівники)

10. Бухгалтер (1 працівник)

Фінансові: потребуємо наявності фінансових ресурсів, оскільки при роботі з сегментом замовники згідно Закону України «Про публічні закупівлі» необхідно виконувати замовлення за власні кошти, без передоплати. Переважна більшість договорів авансовий платіж не передбачає, також необхідні фінансові банківські гарантії, резерв фондів.

5.7 Ключові види діяльності

Виробництво. Основна, ключова діяльність компанії яка полягає у розробці та узгодженні із замовником дизайнерського проекту, розробці технічної документації, або згідно документації з каталогу серійних виробів, закупівлі та доставці матеріалів на виробничу ділянку де відбувається процес виробництва меблевих виробів з певними технічними та якісними характеристиками та у певній кількості. Запаковується, завантажується і доставляється за певною адресою. З можливим виконанням збиральних та монтажних робіт.

5.8. Ключові партнери

Компанії постачальники плитних матеріалів та комплектуючих для нашого ключового виду діяльності. Мотивом для створення таких відносин є оптимізація і економія у виробничій сфері з метою оптимізації розподілу ресурсів (відтермінування платежів за матеріали, дозволяє зменшити нестачу обігових коштів при закупівлі великих об'ємів). Використання складських площ постачальника для зберігання частини своїх матеріалів, дозволяє оптимізувати витрати на оренду додаткових площ. Отримання швидких поставок при потребі та допомога додатковими виробничими потужностями, при виникненні певних ризиків пов'язаних із недотриманням термінів виконання замовлень.

Підприємство 1 (постачальник плитних, кромкувальних матеріалів, ДСП, МДФ, ХДФ та фурнітури).

Підприємство 2 (постачальник плитних, кромкувальних матеріалів, ДСП, МДФ, ХДФ та фурнітури) можливість купувати частинами.

Підприємство 3 (постачальник плитних, кромкувальних матеріалів, ДСП, МДФ, ХДФ та фурнітури).

Підприємство 4 (постачальник плитних, кромкувальних матеріалів, ДСП, МДФ, ХДФ та фурнітури).

Підприємство 5 (постачальник плитних, кромкувальних матеріалів, ДСП, МДФ, ХДФ та фурнітури).

Підприємство 6 (постачальник плитних, кромкувальних матеріалів, ДСП, МДФ, ХДФ та фурнітури).

Підприємство (постачальник фурнітури, крісла, матраци, клеї).

Фізичні особи-підприємці (постачальник фурнітури, крісла, матраци, клеї).

Мережа стратегічних партнерів, компаній, які не є для нас конкурентами. Компанії постачальники обладнання та компанії, які займаються пусконаладжувальними роботами та технічним обслуговуванням обладнання. Компанії та фізичні особи підприємці.

Співконкуренція. До цього типу партнерських відносин виділяємо групи компаній, які займаються подібними видами діяльності, та при потребі користуються нашими потужностями, у зв'язку із відсутністю власних. З'являється можливість до завантаження власних виробничих потужностей.

Фізичні особи-підприємці. Реалізація та монтаж корпусних меблів в дешевому сегменті та на замовлення, звертаються при потребі виконання індивідуального замовлення преміум сегменту, або при необхідності виконання великих замовлень, при потребі виробництва індивідуальних меблевих елементів, надаємо послуги пофарбування.

Магазини. Реалізація корпусних меблів різних цінових сегментів, імпортують з Республіки Польщі, звертаються при потребі виготовлення індивідуального замовлення преміум класу.

5.9. Структура затрат

Для функціонування компанії в рамках цієї бізнес моделі структура витрат складається з:

капітальних інвестицій (втоплені витрати) - це витрати на обладнання фіксованих витрат (FC) це - витрати на оренду офісних та виробничих приміщень, витрати на заробітну плату працівників офісу.

змінних витрат (VC) це - витрати на матеріали, електроенергію, заробітну плату працівників виробництва та працівників на аутсорсі. В структурі затрат компанії, змінних витрат (VC) 42% , дохід від послуг 22%, дохід від виробництва та реалізації меблів 78%.

VI. Функціональні системи та інструменти

6.1 Фінансовий розрахунок оптимістичний

Під поняттями: «Продукт 1» мається на увазі серійний однотипний виріб наприклад шафа.

«Продукт 2» - послуга розкрою, обклеювання сумарно за один метр квадратний.

«Продукт 3» - кухня .

Капітальний бюджет						
	0	1	2	3	4	5
Початковий грошовий потік (ICF)						
CAPEX (капітальні затрати)	\$ 137 500					
NWC (робочий капітал)	\$ 26 000					
Запас на 3 місяці ОД	\$ 26 360					
Всього інвестицій	\$ 189 860					
Проміжний грошовий потік (ITCF)						
	<i>шт в міс</i>					
Кількість проданих продуктів 1, шт	379	4550	5005	5506	6056	6662
Ціна одиниці продукту 1		\$ 102	\$ 102	\$ 102	\$ 102	\$ 102
Дохід від реалізації продукту 1		\$ 462 839	\$ 509 123	\$ 560 035	\$ 616 039	\$ 677 643
Кількість проданих продуктів 2, шт	5292	63500	69850	76835	84518,5	92970
Ціна одиниці продукту 2		\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
Дохід від реалізації продукту 2		\$ 152 210	\$ 167 431	\$ 184 174	\$ 202 591	\$ 222 850
Кількість проданих продуктів 3, шт	2,00	24	26	29	32	35
Ціна одиниці продукту 3		\$ 2 996	\$ 2 996	\$ 2 996	\$ 2 996	\$ 2 996
Дохід від реалізації продукту 3		\$ 71 910	\$ 79 101	\$ 87 011	\$ 95 712	\$ 105 284
Загальний дохід (Revenue)		\$ 686 959	\$ 755 655	\$ 831 220	\$ 914 342	\$ 1 005 776
Маржинальний прибуток на одиницю пр 1		\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53
Маржинальний прибуток на одиницю пр 2		\$ 1,6	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
Маржинальний прибуток на одиницю пр 3		\$ 1 685	\$ 1 685	\$ 1 685	\$ 1 685	\$ 1 685
Загальний маржинальний прибуток (CM)		\$ 382 833	\$ 421 117	\$ 463 228	\$ 509 551	\$ 560 506

	в місяць	в рік (x12)	(+5% приріст €	щорічно		
Загальні постійні затрати	\$ 8 787	\$ 79 079	\$ 110 710	\$ 116 246	\$ 122 058	\$ 128 161
Змінюванні витрати на продаж за одиницю, %	3%	\$ 20 609	\$ 22 670	\$ 24 937	\$ 27 430	\$ 30 173
ЕВІТДА		\$ 283 146	\$ 287 737	\$ 322 046	\$ 360 063	\$ 402 172
Амортизація						
Строк амортизації, років	5					
Всього амортизації		\$ 27 500	\$ 27 500	\$ 27 500	\$ 27 500	\$ 27 500
ЕВІТ		\$ 255 646	\$ 260 237	\$ 294 546	\$ 332 563	\$ 374 672
Кредит	\$ 189 860					
Проценти по кредиту	12%	\$ 22 783	\$ 22 783	\$ 22 783	\$ 22 783	\$ 22 783
ЕВТ		\$ 232 863	\$ 237 454	\$ 271 763	\$ 309 780	\$ 351 889
Податок на прибуток	18%	\$ 41 915	\$ 42 742	\$ 48 917	\$ 55 760	\$ 63 340
Чистий прибуток (ЕАТ)		\$ 190 947	\$ 194 712	\$ 222 846	\$ 254 019	\$ 288 549
(+) Амортизація		\$ 27 500	\$ 27 500	\$ 27 500	\$ 27 500	\$ 27 500
(+) Проценти по кредиту		\$ 22 783	\$ 22 783	\$ 22 783	\$ 22 783	\$ 22 783
Проміжний грошовий потік (ІТCF)		\$ 241 231	\$ 244 995	\$ 273 129	\$ 304 303	\$ 338 832
Можливість повернення кредиту						
Термін кредиту, років	2					
Розмір платежу	\$ -112 339,54					
		\$ 128 891	\$ 128 891	\$ 128 891	\$ 128 891	\$ 128 891
Заключний грошовий потік проекту (ТСF)						\$ 53 500
Заключна вартість обладнання	20%					\$ 27 500
Вивільнення робочого капіталу						\$ 26 000
Чистий грошовий потік (NCF)						
Початковий грошовий потік (ICF)	\$ -189 860					
Проміжний грошовий потік (ІТCF)		\$ 241 231	\$ 244 995	\$ 273 129	\$ 304 303	\$ 338 832
Заключний грошовий потік проекту(ТСF)						\$ 53 500
Всього NCF	\$ -189 860	\$ 241 231	\$ 244 995	\$ 273 129	\$ 304 303	\$ 392 332
Накопичувальний NCF		\$ 241 231	\$ 486 226	\$ 759 355	\$ 1 063 657	\$ 1 455 989
Неповернені інвестиції	\$ -189 860	\$ 51 371	\$ 296 366	\$ 569 495	\$ 873 798	\$ 1 266 130
		0	1	2	3	4
РВР (термін повернення інвестицій), роки	0,79					
IRR (внутрішня ставка дохідності)	131%					
NPV (Чиста приведена вартість)	753 789					
Ставка дисконтування	15%					
PI (Індекс прибутку)	5,0					

На основі зроблених розрахунків для реалістичного прогнозу ми бачимо середню маржинальність продуктів, яка складає 58% що є 403 860 грн.міс.

Маржинальний прибуток по продуктах складає :

продукт 1 52%

продукт 2 66%

продукт 3 56%

(див. Додаток 2)

В структурі затрат (VC) в мене 42%

(див. Додаток 1)

Дохідність від послуги (продукт 2) 22%

Дохідність від виробництва меблів (продукт 1 і 3) 78%

Строк повернення інвестицій (PBP), складає 0,79 років

Внутрішня ставка дохідності (IRR) 131% це в будь якому випадку цікавіше ніж депозит в банку.

Якщо проаналізувати різницю між доходом до оподаткування (EBT) та доходом після податків (EAT), ставка оподаткування 18%, розуміємо що, зареєструвавши фізичну особу підприємця (3 група) з податковою ставкою 5% від доходу, ми оптимізуємо податки на 13 % . Це ще 30000 додатково до прибутку.

6.2 Фінансовий розрахунок песимістичний

Капітальний бюджет						
	0	1	2	3	4	5
Початковий грошовий потік (ICF)						
CAPEX (капітальні затрати)	\$ 137 500					
NWC (робочий капітал)	\$ 26 000					
Запас на 3 місяці ОД	\$ 26 360					
Всього інвестицій	\$ 189 860					
Проміжний грошовий потік (ITCF)						
			(+10% приріст щорічно)			
	<i>шт в міс</i>					
Кількість проданих продуктів 1, шт	321	3850	4235	4659	5124	5637
Ціна одиниці продукту 1		\$ 102	\$ 102	\$ 102	\$ 102	\$ 102
Дохід від реалізації продукту 1		\$ 391 633	\$ 430 796	\$ 473 876	\$ 521 263	\$ 573 390
Кількість проданих продуктів 2, шт	3625	43500	47850	52635	57898,5	63688
Ціна одиниці продукту 2		\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
Дохід від реалізації продукту 2		\$ 104 270	\$ 114 697	\$ 126 166	\$ 138 783	\$ 152 661
Кількість проданих продуктів 3, шт	1,75	21	23	25	28	31
Ціна одиниці продукту 3		\$ 2 996	\$ 2 996	\$ 2 996	\$ 2 996	\$ 2 996
Дохід від реалізації продукту 3		\$ 62 921	\$ 69 213	\$ 76 135	\$ 83 748	\$ 92 123
Загальний дохід (Revenue)		\$ 558 824	\$ 614 706	\$ 676 177	\$ 743 795	\$ 818 174
Маржинальний прибуток на одиницю пр 1		\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53
Маржинальний прибуток на одиницю пр 2		\$ 1,6	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
Маржинальний прибуток на одиницю пр 3		\$ 1 685	\$ 1 685	\$ 1 685	\$ 1 685	\$ 1 685
Загальний маржинальний прибуток (CM)		\$ 309 009	\$ 339 910	\$ 373 901	\$ 411 291	\$ 452 421
	<i>в місяць</i>	<i>в рік (x12)</i>	(+5% прирість щорічно)			
Загальні постійні витрати	\$ 8 787	\$ 79 079	\$ 110 710	\$ 116 246	\$ 122 058	\$ 128 161
Змінні затрати на продаж за одиницю, %	3%	\$ 16 765	\$ 18 441	\$ 20 285	\$ 22 314	\$ 24 545
ЕВІТДА		\$ 213 166	\$ 210 759	\$ 237 370	\$ 266 920	\$ 299 715
Амортизація						
Строк амортизації, років	5					
Всього амортизації		\$ 27 500	\$ 27 500	\$ 27 500	\$ 27 500	\$ 27 500
ЕВІТ		\$ 185 666	\$ 183 259	\$ 209 870	\$ 239 420	\$ 272 215
Кредит	\$ 189 860					
Відсотки по кредиту	12%	\$ 22 783	\$ 22 783	\$ 22 783	\$ 22 783	\$ 22 783
ЕВТ		\$ 162 883	\$ 160 476	\$ 187 087	\$ 216 637	\$ 249 431
Податок на прибуток	18%	\$ 29 319	\$ 28 886	\$ 33 676	\$ 38 995	\$ 44 898
Чистий прибуток (EAT)		\$ 133 564	\$ 131 590	\$ 153 412	\$ 177 642	\$ 204 534
(+) Амортизація		\$ 27 500	\$ 27 500	\$ 27 500	\$ 27 500	\$ 27 500
(+) Відсотки за кредитом		\$ 22 783	\$ 22 783	\$ 22 783	\$ 22 783	\$ 22 783
Проміжний грошовий потік (ITCF)		\$ 183 847	\$ 181 873	\$ 203 695	\$ 227 925	\$ 254 817
Можливість						
Термін кредиту, років	2					
Розмір платежу	\$ -112 339,54	\$ 71 508	\$ 71 508	\$ 71 508	\$ 71 508	\$ 71 508
Заключний грошовий потік проекту (TCF)						\$ 53 500
Заключна вартість обладнання	20%					\$ 27 500
Вивільнення робочого капіталу						\$ 26 000

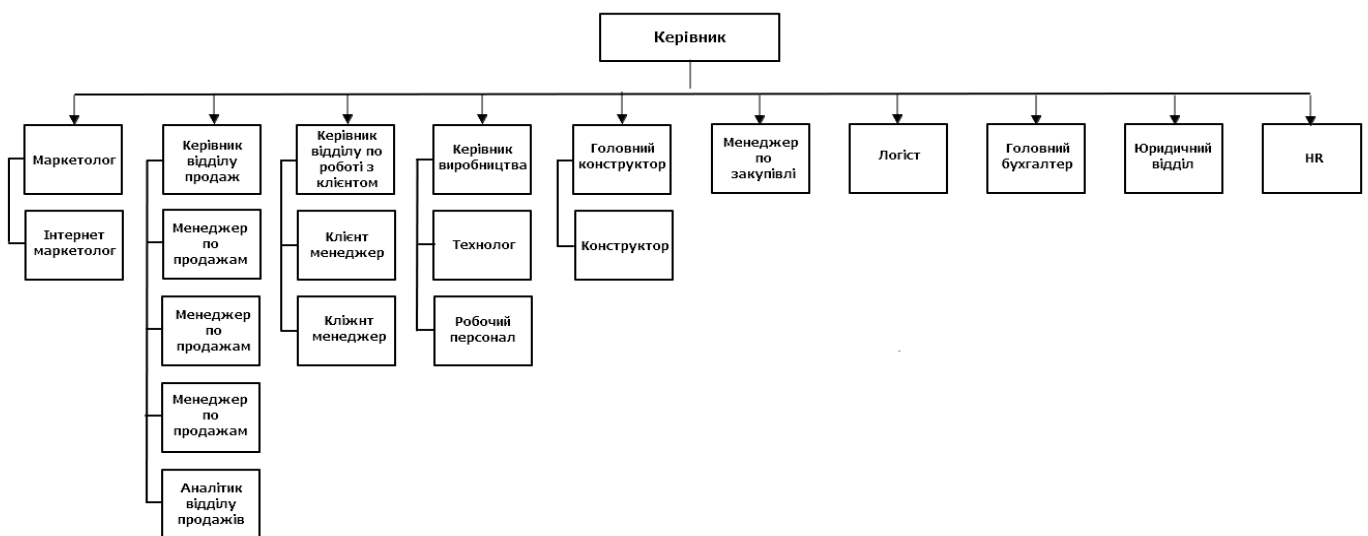
Чистий грошовий потік (NCF)						
Початковий грошовий потік (ICF)	\$ -189 860					
Проміжний грошовий потік (ITCF)		\$ 183 847	\$ 181 873	\$ 203 695	\$ 227 925	\$ 254 817
Заключний грошовий потік проекту (TCF)						\$ 53 500
ВСЬОГО NCF	\$ -189 860	\$ 183 847	\$ 181 873	\$ 203 695	\$ 227 925	\$ 308 317
Накопичувальний NCF		\$ 183 847	\$ 365 720	\$ 569 415	\$ 797 340	\$ 1 105 657
Неповернені інвестиції	\$ -189 860	\$ -6 012	\$ 175 861	\$ 379 556	\$ 607 481	\$ 915 798
	0	1	2	3	4	5
PBP (термін повернення інвестицій), років	1,03					
IRR (внутрішня ставка дохідності)	98%					
NPV (Чиста приведена вартість)	525 067					
Ставка дисконтування	15%					
PI (Індекс прибутку)	3,8					

6.3 Операційні процеси

Операційна діяльність в компанії для сегменту споживачів Замовники згідно Закону України «Про публічні закупівлі» починається із першого контакту працівника юридичного відділу із керівником виробництва, який вибрав з переліку оголошених закупівель, цю, яка за вимогами та технічними характеристиками виробів, може бути виготовлена на наших виробничих потужностях. Керівник виробництва розглянувши та проаналізувавши специфіку виробництва та економічний ефект підтверджує інтерес до проекту і тоді запит на проект повертається на поглиблений аналіз юридичного відділу або знімається з розгляду у випадку не відповідності до технічних можливостей виробництва чи неможливості забезпечення юридичної підтримки проекту.

Наступним етапом є створення угоди у CRM системі, детальний розрахунок вартості та розрахунок граничної межі пониження цінової пропозиції та аналіз ринкових цін та конкурентних пропозицій на аналогічні вироби. Паралельно відбувається підготовка тендерної документації. Далі документація завантажується в систему електронних закупівель PROZORRO де відбуваються

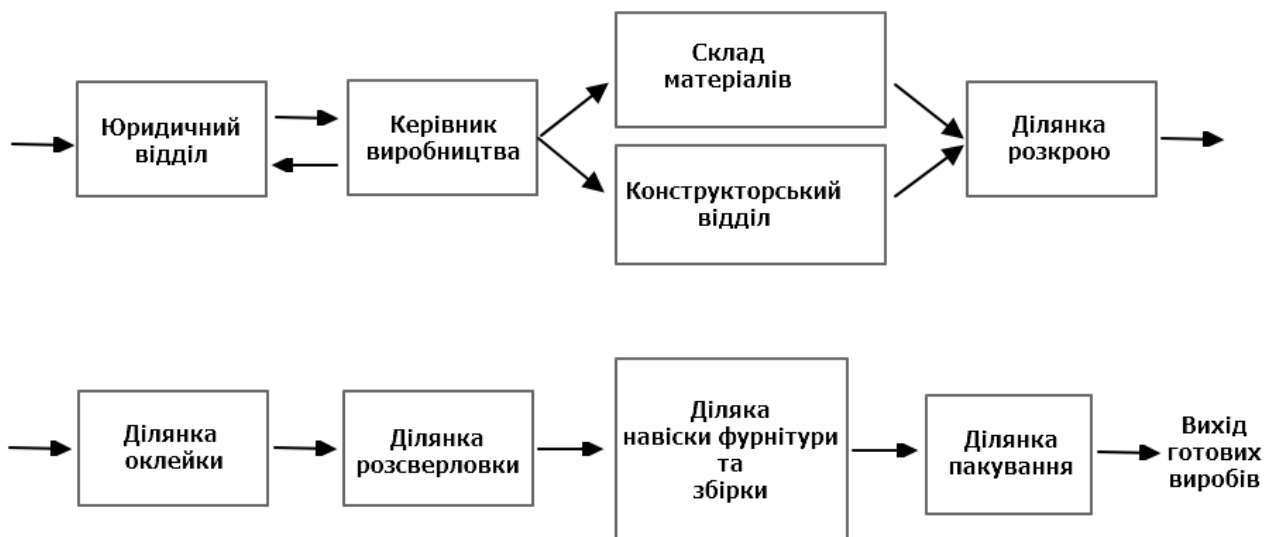
три раунди торгів. У разі перемоги інформація про якісні та кількісні характеристики виробу потрапляє у конструкторський відділ, і виготовляється технічна документація для виробництва. Одночасно відбувається закупівля та доставка матеріалів для проекту, на склад виробничої ділянки і передача технічного завдання на ділянки процесів виробництва. З того моменту, коли інформація про замовлення чи проект потрапляє у CRM починається відлік



часу який є чітко визначеним для всіх бізнес процесів: підготовка технічної документації для виробництва, закупівля матеріалів та комплектуючих, процес виробництва, відвантаження або завершення проекту. У випадку протермінування часу на виконання певного процесу, система попереджає про затримку шляхом надсилання повідомлення та сигнальною зміною кольору замовлення на панелі інтерфейсу. Таким чином, даючи можливість оперативного реагування на вирішення непередбачуваних ситуацій та підтримання швидкості виробничого потоку. Збираються клієнтські бази даних, фінансова та маркетингова аналітика (кількості виграних угод, кількості успішно завершених угод за період, і відповідального за угоду, причини невчасного виконання замовлень)

Починається виробничий процес. Першим процесом є розкрій листового матеріалу на меблеві деталі, які переходять до наступного процесу обробки, обклеювання торців крайкою, під час якого відбувається контроль якості виконання попереднього процесу, розкрою листів. Якщо під час обклеювання виявляють неякісно розкромлені деталі на попередньому циклі, вони невідкладно повертаються на попередній цикл де відбувається переробка. Такий підхід та швидка реакція дозволяють уникати технологічних простоїв на наступних циклах виробництва пов'язаних із невчасним поданням всіх елементів меблів на ділянку зборки або пакування готового виробу. Далі наступним, після обклеювання процесом, є розсвердлювання отворів для навішування фурнітури та збирання готового виробу. На цьому етапі теж відбувається контроль якості виконання попереднього процесу обклеювання зі швидкою реакцією на брак.

Таким чином кожен наступний процес контролює якість виконання попереднього. Кінцевий етап - навішування фурнітури, збирання готового виробу, пакування та підготовка до відвантаження.



Для споживчого сегмента будівельні та проектні організації перший контакт відбувається, не юриста та керівника виробництва, а керівника із представником будівельної чи проектною організацією. Далі всі процеси відбуваються по аналогії з попередніми. Окрім системи електронних закупівель.

Наступними сегментами споживачів є фізичні особи-підприємці та фрілансери, де першим операційним процесом є контакт клієнта із відділом продажу через веб-ресурс, або у офісі, де споживач купує листовий матеріал з подальшою послугою порізки чи обклеювання меблевої заготовки і подальшою доставкою готового замовлення на адресу зазначену клієнтом, або купує готовий запакований виріб, який буде відправлено також на адресу клієнта. Алгоритми дій працівників та послідовність операційних процесів для цих двох сегментів є аналогічною.

6.4 Маркетинг та продажі

Маркетинг в компанії без сумніву являється важливою частиною успішного функціонування компанії. Поєднує в собі такі поняття, як управління продуктом, ціноутворення, доступність та просування.

Наш маркетинговий план дій полягає в постійному аналізі ринку, який об'єм ринку і скільки це в грошовому еквіваленті, яке співвідношення ринку з нашою часткою та обов'язковий моніторинг конкурентів. Аналізуємо та слідкуємо за помилками конкурентів та покращуємо ці процеси у себе, постійне вдосконалення дозволяє підсилити свої слабкі та сильні сторони і отримати більшу лояльність клієнтів. Використовуємо данні статистичних досліджень, аналітичні матеріали на платформі прозоро, дані отримані в УАМ (Українська Асоціація Меблевіків), для сегменту be2be цілком прийнятним є здійснення телефонних дзвінків до клієнтів для отримання інформації, проведення опитувань клієнтів та взаємодія з експертами ринку. Розробляємо нові

продукти та тестуємо їх на ринку, шляхом виготовлення та реалізації невеликих пробних партій.

Створюємо відділ R&D та впроваджуємо японську систему Кай Дзен, яка полягає в безперервному покращенні процесів виробництва, управління, підтриманні порядку та якості продукції та процесів.

Створюємо окремий бренд для сегменту будівельні компанії та проектні організації. Стратегією просування буде операційна перевага (ми надійні, швидші, наші процеси відпрацьовані). Знищуємо конкурентів, транслуючи гасла, що готові сплачувати штраф за невчасне виконання замовлення в розмірі маржинального прибутку, конкуренти скопіюють їх, а процеси ще не будуть мати підготовленими))). Комунікація здійснюється через особисті контакти.

Для сегменту фрілансери створюємо окремий бренд, стратегія для його просування полягатиме в близькості до клієнта, максимально можливій кількості та якості точок комунікації, таких як, ведення блогу, створення спільнот в соціальних мережах, участь у виставках, рекламні борди, таргетована реклама (налаштування параметрів цільової аудиторії, котра отримає рекламу в інтернеті, вік, стать, професія), inbound маркетинг (способи подачі інформації не нав'язливі, клієнт сам повинен зрозуміти цінність та необхідність саме для нього цього продукту).

VII. ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ТА КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ

На етапах впровадження проекту визначаємо послідовність кроків, результати цих кроків та цілей (збільшення фінансового обороту та ефективності, стабільність якості продукції, збільшення активності та ініціативності працівників) досягнення яких, буде свідчити про успішність просування проекту, або не досягнення, буде сигналом до зміни стратегії або тактики.

Етап оптимізації витрат та нарощення виробничої потужності.

Модернізація ділянки розкрою плитного матеріалу для збільшення об'ємів та скорочення часу розкрою матеріалів. Це дасть можливість виконувати замовлення в чотири рази швидше, відповідно збільшиться прибутковість компанії. Здійснюю купівлю пильного центру, виконую ремонтні роботи по підготовці приміщення до модернізації цієї ділянки виробництва: розширюємо ворота для збільшення швидкості розвантаження матеріалів, розвантаження здійснюватиметься автонавантажувачем палетами, а не поштучно. Для оптимізації витрат часу на вивантаження, виконуємо модернізацію електромережі для збільшення потужностей постачання електроенергії. Пусконаладжувальні роботи виконуються постачальником обладнання та входять у загальну вартість обладнання.

Модернізація ділянки обклеювання заготовлених деталей. Для збільшення швидкості та якості обклеювання заготовлених деталей. Дасть можливість виконувати замовлення швидше та залученням меншої кількості працівників, відповідно це оптимізує витрати на заробітну плату і збільшить прибутковість.

Здійснивши придбання крайколичкувального верстату з конвеєром зворотної подачі заготовлених деталей та резервний крайколичкувальний верстат для забезпечення безперебійної роботи під час технічного обслуговування основного. На даний момент модернізація цієї ділянки виробництва, завершена успішно.

Модернізація свердлильної ділянки. Для збільшення швидкості та якості розсвердлюваних деталей. Отримуємо можливість виконувати процес розсвердлювання швидше та зменшуємо кількість працівників на ділянці.

Відповідно оптимізуємо затрати на заробітну плату та збільшуємо прибутковість. Ця ділянка виробництва на цей час теж пройшла модернізацію і успішно функціонує.

Прописуємо норми виконання робіт, здійснюємо контроль за їх виконанням та впроваджуємо систему мотивації та преміювання за перевиконання цих норм. Результатом цих дій буде задоволеність і позитивний моральний стан працівників, зменшення плинності кадрів.

Прописуємо норми системи контролю якості на кожному з виробничих циклів. Працівники кожного наступного виробничого процесу контролюють якість виконання операції попереднім процесом для підвищення якості виготовленої продукції та збільшення ефективності виробництва. Це дасть можливість збільшити прибутковість компанії, підняти швидкість виконання проектів та оптимізувати витрати на брак.

Впроваджуємо CRM систему. Для створення системності та порядку в роботі всіх відділів компанії. Дає можливість оптимізації помилок та втрат інформації, полегшує роботу відділу маркетингу. На даному етапі система впроваджена та працювала в тестовому режимі. Зараз тимчасово не використовується, у зв'язку з динамічним розвитком та ростом компанії, бізнес-процеси постійно змінюються та вдосконалюються, у зв'язку з цим витрати пов'язані з прописом додаткового функціоналу програми не є доцільними. Економимо на витратах.

Організуємо конвеєрний процес збірки меблів та їх елементів без проміжних зон нагромадження. Це дасть можливість оптимізувати використання виробничих площ та економити на витратах. Також процеси збірки та монтажу фурнітури відбуватимуться швидше, отримаємо збільшення прибутковості.

Підбір та синхронізація програмного забезпечення з обладнанням на всіх виробничих ділянках, передача даних та технічних завдань на виробничі ділянки, онлайн з конструкторського офісу. Це дозволить зменшити кількість помилок та втрат інформації, дозволить наростити виробничу швидкість та вдосконалити бізнес процеси, збільшити диференціацію.

Етап фокусування та запуск серійного виробництва

Розробка лінійки серійних меблів. Проводимо дослідження об'єму ринку, щоб зрозуміти попит, стиль та рівень цін. Аналізуємо європейські та світові тренди. Наймаємо промислового дизайнера і розробляємо прототипи виробів для сегмента be2be (будівельні та проектні організації), серії для готелів, санаторіїв і кухні для багатоквартирних будинків (квартири під ключ). Та для сегменту be2c (фрілансери), smart office. Виробляємо невелику партію виробів і тестуємо її на ринку. виправляєм можливі помилки та вдосконалюємо продукти.

Цю послідовність визначаємо за методологією Еліяху Голдратта (ТОС)³ теорія обмежень системи, яка полягає у знаходженні (вузького місця) обмеження системи та концентрації на його покращенні і здійсненні контролю за всією системою з допомогою найвужчого місця в системі.

³ *Еліяху М. Голдратт, Джефф Кокс. Цель. Процесс непрерывного совершенствования = The Goal: A Process of Ongoing Improvement. — Минск: Попурри, 2009. — 496 с. — ISBN 978-985-15-0641-1.*

VIII. ОБМЕЖЕННЯ ПРОЕКТУ

В описі часових рамок виконання кожного з етапів проекту треба зазначити, що для першого етапу оптимізація витрат та нарощення виробничої швидкості в короткостроковому періоді, визначеним терміном для впровадження, є 2019 рік. Пошук обладнання, вивчення технічних характеристик та розрахунки економічної ефективності почалися з четвертого кварталу 2018 року. Станом на кінець травня 2019 року етап реалізовано на 70% , закуплене швидкісне сучасне обладнання для ділянок обклеювання заготовлених деталей та ділянки розсвердлювання, ліквідовані проміжні зони складування заготовок. Прогнозним результатом успішної реалізації цього етапу є збільшення швидкості реалізації робочих проектів в чотири рази, зменшення кількості виробничих помилок та підвищення ефективності використання ресурсів. Вартість інвестиції для цього етапу складає 110 тис. дол. Джерелами залучення капіталу будуть власні кошти.

Наступним етапом є фокусування на запуск серійного виробництва в середньостроковому періоді, термін для впровадження визначається з третього кварталу 2019 до кінця 2020 року. В першому кварталі 2019 року здійснено виконання пробного замовлення невеликої партії кухонь для «квартир під ключ». Результат показав недоліки в роботі конструкторського відділу компанії, дав можливість зрозуміти розміри необхідних часових буферів для управління аналогічними проектами. Прогнозними результатами для цього етапу будуть: створення бренду, тестовий захід на ринок Закарпатської області і ріст показників ефективності. Ця область має сприятливий економічний клімат для цієї діяльності (висока концентрація санаторіїв, готелів та бальнеологічних курортів в регіоні, що стимулює розвиток будівництва і як наслідок облаштування меблями цих площ) та зайняття певної частки ринку. Також, маркетингове дослідження ринку, створення окремого бренду та запуск продукту (smart office) у виробництво. Позитивними показниками для цього напрямку будемо вважати стабільний ріст продаж та економічної ефективності,

формування сталого ініціативного колективу працівників компанії та відсутність плинності кадрів. Прогнозована вартість інвестиції для проекту буде коливатись в межах 20 тис. дол. Джерелом залучення капіталу стануть власні інвестиції.

Третій етап розвитку компанії в довгостроковому періоді, обмеженням проекту є часові рамки 2021 - 2023 років. В сучасному світі швидкість зміни споживчих потреб, смаків та трендів, поява нової моди, стилю та дизайну не дозволяє не думати про необхідність бути готовим до змін. Змін у майбутньому функціоналі, поправок у дизайні та ціновій політиці наших продуктів. На цьому етапі, щоб забезпечити процес подальшої диференціації та відрив від конкурентів, буде потрібно змінювати зовнішній вигляд продуктів. Для цього вносимо у зовнішній вигляд фарбовані меблеві елементи, шляхом розробки нового дизайну та використання нових кольорів і видів матеріалів, покращуємо вигляд продукту та відповідність до сучасних, у майбутньому, тенденцій та трендів, переглядаємо маркетингову стратегію на наступний період. Можливе виникнення потреби у повторній розробці серії меблів та модернізації процесів та обладнання. В сучасному бізнесі процес покращення не повинен закінчуватись ніколи. І треба бути завжди готовим диференціюватись, або померти. Позитивним результатом на цьому етапі будемо розуміти подальше зростання продажів та ефективності компанії. Збільшення виробничих площ компанії, розвиток нового напрямку (фарбованих меблевих елементів). Необхідна інвестиція у розмірі 200 тис. дол. джерелом залучення, якої будуть власні кошти.

УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

Під час навчання в LvBS та роботою над проектом зрозумів що для ефективного управління компанією важливим є: здоровий психологічний стан та атмосфера в колективі.

Створення зрозумілої організаційної структури та зон відповідальності в компанії.

Розуміння працівниками компанії загального вектору руху та стратегії розвитку компанії. (місія, візія)

Люди об'єднуються навколо цінностей і це є додатковим підсиленням, стержнем, який допомагає думати людям не тільки про матеріальні речі.

Без модернізації обладнання та використання сучасних систем управління та контролю, ефективний розвиток неможливий.

На протязі всього існування компанії необхідний безперервний процес покращення та вдосконалення бізнес процесів та продуктів.

Постійний аналіз власних помилок та аналіз помилок конкурентів, дає можливості для розуміння, що треба змінювати та де покращуватись.

Для збільшення економічної ефективності та нарощення об'ємів виробництва, не завжди необхідні великі фінансові інвестиції. Правильна побудова процесів та їх розуміння працівниками компанії є запорукою роботи без помилок.

Використання управлінського обліку дає можливість швидшого та якіснішого прийняття рішень, мінімізувати фінансові ризики, передбачати загрози, гра на випередження.

Швидкі помилки, аналіз та виправлення цих помилок приносить набагато більше користі, ніж виважене правильне рішення розтягнуте в часі.

Час найбільша цінність.

На сьогодні CRM система є життєво необхідною для існування та розвитку бізнесу.

Необхідно входити фізично в процеси, які хочеш вдосконалити.

Залучення працівників до планування проектів є необхідною умовою для успішного його реалізації.

Аналіз середовища та галузі меблевого виробництва дав розуміння того, що меблевий ринок країни зростає. Фінансові розрахунки показали, що при досягненні певних об'ємів продажів діяльність в галузі виробництва та реалізації меблів є дуже прибутковою та перспективною. Меблі в державних установах не змінювались ще з часів радянського союзу, а це величезний ринок. Фрагментація меблевого сектору ринку та відсутність великих гравців із сучасним баченням та системними підходами до розвитку бізнесу в цій галузі, при правильній організації діяльності компанії створює можливості для швидкого росту. Доступ до технологій та їх застосування в сучасних моделях управління компаніями теж є можливістю до швидкого розвитку.

На ринку праці з величезним дефіцитом кадрів HR є невід'ємна посада у сучасній компанії. Правильна кадрова політика та управління персоналом відіграє одну з ключових ролей в світі сучасного бізнесу.

При створенні графіків виконання проектів, часовий буфер важливо запланувати не між кожним виробничим процесом, а в кінці проекту.

В процесі роботи над проектом виявилось, що продукт 2 (послуга розкрою та обклеювання) виявився не настільки цікавим, як я уявляв собі, безперечно з його допомогою до завантажувати виробничі потужності можна, але зношення обладнання, не настільки ефективно використання ресурсів та велика інвестиція у матеріально технічну базу і складські запаси, робить цей продукт менш привабливим, ніж створення продукту, в якому набагато довший ланцюжок доданої вартості. В такому типі бізнесу де процес виробництва є складнішим та ланцюжок доданої вартості довшим, є менші ризики появи нових гравців. Скопіювати цінності, бізнес-модель, корпоративну культуру та процеси виробництва також дуже складно.

Сукупність та розуміння всіх цих факторів, спричинило внесення коректив до стратегічного плану досягнення кінцевої мети. Ці корективи

полягають у відмові від одного з етапів диверсифікації компанії, надання послуги (обклеювання, розкрою), а необхідним є перехід відразу до етапу фокусування та запуску серійного виробництва. Етап диверсифікації за рахунок послуги (фарбування меблевих елементів) буду впроваджувати на більш пізньому періоді 2021-2023рр., коли прийде час оновлення продукту та можлива поява нових тенденцій та трендів у світі меблевого дизайну.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит. Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. - Альпина Паблишер, — 2015
2. Андріан Дж. Сливоцький "Мистецтво творення попиту" – Львів 2012
3. Андріан Дж. Сливоцький "Зона прибутку" – Львів 2016
4. Андріан Дж. Сливоцький, Карл Вербер "Прорив" – Львів 2016
5. Будівельна діяльність у Львівській області. Статистичний збірник, 2018 [Електронний ресурс] / За ред. Г. Корисько.
6. В. Чан Кім, Рене Моборн. Стратегія блакитного океану: як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. 2018 . – 272 с.
7. Джек Траут, Гленн Ривкин, "Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции" - Питер, 2012.
8. Д. Колінз "Від хорошого до величного"- Москва 2016.
9. Еліяху М. Голдратт, Джефф Кокс. Цель. Процесс непрерывного совершенствования = The Goal: A Process of Ongoing Improvement. — Минск: Попурри, 2009. — 496 с.
10. Михай Чиксентмихайи. Поток. Психология оптимального переживания.- Москва, 2017.
11. Пітер Друкер, Джозеф А. Макьярелло, "Менеджмент" – Москва, Санкт-Петербург-Київ, 2010.
12. Лалу, Фредерік. Компанії майбутнього [Текст] : [пер. з англ.] / Ф. Лалу. - Харків : Книжковий клуб "Клуб сімейного дозвілля", 2017. - 543 с.

	Посада	Постійна ЗП, грн		1	2	3	4	5
1	Керівник компанії	20000		20000	22000	24200	26620	29282
2	Керівник вир-ва	20000		20000	22000	24200	26620	29282
3	Конструктор 1	15000		15000	16500	18150	19965	21962
4	Конструктор 2	0		0	0	15000	16500	18150
5	Дизайнер	0		0	0	0	0	0
	Всього Фонд ЗП офіс	55000		55000	60500	81550	89705	98676
1	порізка	26000		26000	28600	31460	34606	38067
2	поклейка	18000		18000	19800	21780	23958	26354
3	свердловка	20000		20000	22000	20000	22000	24200
4	збірка	10000		10000	11000	40000	44000	48400
5	малярка	12000		12000	24000	26400	29040	31944
	Всього Фонд ЗП вир-во	86000		86000	105400	139640	153604	168964
1	Юрист	15000		15000	16500	18150	19965	21962
2	Бухгалтер	9000		9000	9900	10890	11979	13177

	Всього Фонд ЗП аутсорсинг	24000		24000	26400	29040	31944	35138	
	ВСЬОГО	165000		165000	192300	250230	275253	302778	
	Зміни в %			0%	17%	30%	10%	10%	

Курс	26,7
------	------

CAPEX

1	Обладнання	\$130 000
2	Ремонт приміщення	\$5 000
3	Реєстрація торгової марки	\$1 000
4	Комп'ютер	\$1 000
5	МФУ	\$500
6		

ИТОГО CAPEX	\$137 500
-------------	-----------

NWC

1	Обігові кошти	\$10 000
2	Матеріал сировина	\$15 000
3	Інструмент, запчастини	\$1 000

ИТОГО NWC	\$26 000
-----------	----------

19%

Постійні витрати

1	Оренда приміщення	35000
2	Мобільний зв'язок	1000
3	Інтернет	300
4	Канцелярські товари	500
5	Заправка картриджів	300

6	Представницькі	2000
7	Відрядження	2000
8	Фонд ЗП офіс (payroll)	55000
9	Фонд ЗП пр-во (payroll)	86000
10	Фонд ЗП аутсорс (payroll)	24000
11	Транспортні	10000
12	Маркетингове просування	5000
13	Навчання	1000
14	Сувеніри	500
15	Поліграфія	500
16	Хмарне зберігання	500
17	Виставки	1000
18	Ремонти, тех.обслуговування	10000

Всього постійних затрат, грн/\$	234 600	\$8 787
------------------------------------	---------	---------

Середня маржинальність продуктів	58%
ТБ, сума в місяць, грн	403 860

Продукт 1 серія шафа

Змінні витрати	1293	\$48	
Ціна продажу	2716	\$102	
Маржа	1423	\$53	52%

Продукт 2 1м2

розкрий+обклеювання

Змінні витрати	22	\$0,8	
Ціна продажу	64	\$2,4	
Маржа	42	\$1,6	66%

Продукт 3 кухня

Змінні витрати	35000	\$1 311	
Ціна продажу	80000	\$2 996	
Маржа	45000	\$1 685	56%

Додаток 3

	КІЛЬКІСТЬ ПРОДАЖ В МІСЯЦЬ, шт.												Всього, шт в рік	Середнє
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Продукт 1						400	450	500	550	600	650	700	3850	320,83
Продукт 2			3000	3300	3600	3900	4200	4500	4800	5100	5400	5700	43500	3625,00
Продукт 3		1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	21	1,75