

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему:

**«Створення повнофункціональної генпідрядної будівельної організації,
«Будівельна компанія МКС»**

Виконав: студент 6 курсу, групи СБА17/м
спеціальності 073 « Менеджмент»

Кава В.Р.

Керівник: Колісник М. В.

Рецензент: Гвоздьов С.С.

Львів 2019

ЗМІСТ

Розділ I. Опис ідеї та постановка проблеми	3
Розділ II. Аргументування актуальності	11
Розділ III. Аналіз середовища	12
3.1. Матриця продукт-ринок.....	20
3.2. Матриця McKinsey.....	24
Розділ IV. Стратегічна частина	31
4.1. Моделі стратегії.....	31
4.2. Візія компанії.....	32
4.3. Місія та цінності.....	34
4.4. Стратегічні цілі.....	36
4.5. Вибір стратегії на рівні корпорації (матриця Ансофа).....	36
4.6. Бізнес модель на базі Остервальда-Піньє.....	40
Розділ V. Структура компанії	47
Розділ VI. Функціональні цілі та етапи впровадження	48
Розділ VII. Маркетинг	54
Розділ VIII. Фінанси	54
Розділ IX. Ризики	59
Висновки	62
Список використаних джерел і літератури	63
Додатки	64
Додаток 1.....	64
Додаток 2.....	65
Додаток 3.....	66
Додаток 4.....	67
Додаток 5.....	68

РОЗДІЛ І. ОПИС ІДЕЇ ТА ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Однією з найважливіших галузей народного господарства є будівельна галузь. Адже саме від неї значною мірою залежить ефективність функціонування всієї системи господарювання в країні. Важливість цієї галузі для економіки будь-якої країни можна пояснити тим, що капітальне будівництво створює велику кількість робочих місць і споживає продукцію багатьох галузей народного господарства.

Економічний ефект від розвитку цієї галузі полягає у мультиплікаційному ефекті коштів, які вклали у будівництво. Адже з розвитком будівельної галузі розвиватимуться виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія і металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробка і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. Як ніяка інша галузь економіки, будівництво сприяє розвитку підприємств малого бізнесу, особливо того, який спеціалізується на оздоблювальних і ремонтних роботах, на виробництві та встановленні вбудованих меблів та ін.

Зростання будівельної галузі неминуче зумовить економічний ріст у країні і виникнення необхідних умов для розв'язання багатьох соціальних проблем. Однак на сучасному етапі щодо конкурентоспроможності цієї галузі можемо зауважити, що якщо на регіональному рівні чітко простежується тенденція верховенства будівельних організацій центральних районів та великих міст-мільйонерів з огляду на їх значні потужності й інвестиційну привабливість, то на глобальному рівні будівельна галузь України програє, зважаючи на брак необхідних фінансових та організаційних перетворень. [4]

Як зазначено у статистичному збірнику «Промисловість Львівської області» (подано статистичні дані, що характеризують стан і розвиток Львівської області за 2010–2017 роки), промислових підприємств у 2017 році (див. табл. 1.1) було 2611, що значно більше порівняно з 2016 роком, коли налічувалося 2297 промислових підприємств. Зокрема, у 2017 році серед промислових підприємств

Львівської області було 9 великих, 327 середніх, 2275 малих і 1631 мікропідприємств. [1]

Таблиця 1.1

Кількість промислових підприємств у Львівській області

	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Всього	3215	2855	2757	2730	2297	2611
Великі	11	16	10	11	8	9
Середні	388	331	324	307	309	327
Малі	2816	2508	2424	2412	1980	2275
Мікропідприємства	2109	1835	1807	1800	1371	1631

За обсягом реалізованої промислової продукції у 2017 році Львівська область посіла восьму сходинку (рис. 1.1). Зазначимо, що перші три сходинки посіли м. Київ, Дніпропетровська і Донецька області.

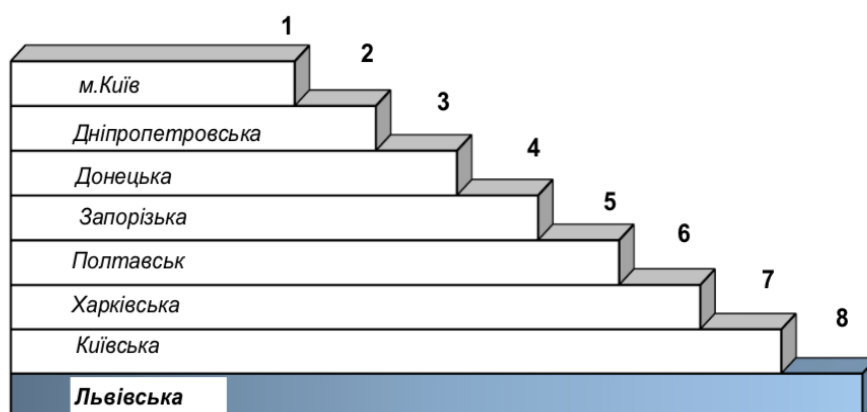


Рис. 1.1. Місце Львівської області за обсягом реалізованої промислової продукції у 2017 році

Щодо капітальних інвестицій у житлові будівлі у Львівській області (див. рис. 1.2, додаток 1), простежуючи за 2013–2017 роками, можемо зауважити їх значне зростання.



Рис. 1.2. Капітальні інвестиції у житлові будівлі, Львівська область (2013–2017 роки)

Зокрема, якщо у 2013 році надійшло 2262416 тис. грн, то у 2015 році – на 1767764 тис. грн більше, відповідно 4030179 тис. грн, а у 2017 році уже більше, як удвічі більше порівняно з 2013 роком, – відповідно 4632290 тис. грн.

Що ж до прийняття в експлуатацію житла у Львівській області (рис. 1.3, додаток 2), то можна зауважити найгірший показник у 2005 році (499 тис. м² загальної площі) і найкращий показник у 2015 році – 1165 тис. м² загальної площі.



Рис. 1.3. Прийняття в експлуатацію житла у Львівській області

Порівняно з 2015 роком у 2017 році цей показник зменшився (на 206 тис. м² загальної площі), дорівнюючи 959 тис. м² загальної площі. Зазначимо, що порівняно з 2016 роком у 2017 році він покращився на 100 тис. м² загальної площі.

На підставі даних прийняття в експлуатацію житла у регіонах України можемо визначити, що найбільше у 2017 році прийнято в експлуатацію загальної площі житла у Київській області (1825 тис. м²), на другому місці – у Львівській області (959 тис. м²), на третьому – в Одеській області (721 тис. м²), на четвертому – в Івано-Франківській області (625 тис. м²). Значні показники простежуємо у Закарпатській та Харківській областях, а також у Рівненській, Хмельницькій, Дніпропетровській, Вінницькій і Волинській областях.

Зауважимо, що кількість фермерських господарств у Львівській області (див. рис. 1.4, додаток 3) у 2017 році порівняно з 2016 роком зростає і становила 813 одиниць, що на 25 одиниць більше (відповідно 788 і 813 одиниць).

Якщо простежити динаміку кількості фермерських господарств Львівської області за роками, то можемо зауважити, що найбільша їх кількість була у 2005, 2015 і 2014 роках (відповідно 1194, 1044, 1028 одиниць), а найнижча – у 2016 році (788 одиниць).



Рис. 1.4. Кількість фермерських господарств у Львівській області (2005, 2010, 2014, 2015, 2016, 2017 роки)

Частка промисловості у загальному обсязі прямих іноземних інвестицій в області за рік збільшилась на 4,2 в.п. і на кінець 2017 року становила 42,5%. Найбільше коштів спрямовано у машинобудування, підприємства з виготовлення виробів із деревини, виробництва паперу та поліграфічної діяльності, з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів.

У 2017 році у промислові підприємства області надійшло 38,6 млн дол. іноземних інвестицій, що на 34,1% більше порівняно з попереднім роком. У загальнообласному обсязі надходжень питома вага промисловості становила 62,5%. Найбільше іноземних інвестицій спрямовано у підприємства з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря і машинобудування.

За весь період зовнішньоекономічної діяльності прямі інвестиції в галузь надійшли із 43 країн світу. Найбільші обсяги іноземного капіталу залучено з Німеччини (102,1 млн дол.), Кіпру (80,8 млн дол.), Швейцарії (69,7 млн дол.), Польщі (49,2 млн дол.), Австрії (40,8 млн дол.) та Данії (39,5 млн дол.).



Рис. 1.5. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності

Промисловими підприємствами Львівщини у 2017 році освоєно 8,5 млрд грн капітальних інвестицій (рис. 1.5, додаток 4), що становило 35,4% від загального обсягу в області (для порівняння у 2016 році – 6,4 млрд грн, або 34,2% усіх інвестицій).

Майже дві третини від загальнопромислового обсягу інвестицій здійснили підприємства переробної промисловості, якими було освоєно 5453,6 млн грн. Зокрема, значні обсяги освоїли підприємства з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (1902,7 млн грн), машинобудування (1275,3 млн грн), з виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічної діяльності (681,4 млн грн), текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (517,0 млн грн).

Вагому частку у загальнопромисловому обсязі капітальних інвестицій у 2017 році становили обсяги підприємств з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (30,6%). Ними освоєно 2614,7 млн грн капітальних інвестицій. Підприємствами, що займаються водопостачанням, каналізацією, поводженням з відходами, здійснено 163,0 млн грн капітальних інвестицій (1,9% промислового обсягу).

Зазначимо, що інвестування промисловості сприяло завершенню будівництва у 2017 році низки промислових потужностей. Зокрема, на підприємствах з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів введено потужності з виробництва 355,6 т сиру сичужного, плавленого та кисломолочного, 0,5 т хлібобулочних виробів, 105 т печива, 2,6 тис. т кормів, готових для тварин, а також з переробки 1,8 тис. т молока. Водночас завершено будівництво промислових будівель з пошиття 85 тис. шт. авточохлів, з виготовлення 21,5 тис. м² бортових електричних мереж, з виробництва 12 т металоконструкцій, жакардової тканини для матраців на 7,7 млн грн, меблів на 9,3 млн грн.

Прямі іноземні інвестиції за видами економічної діяльності

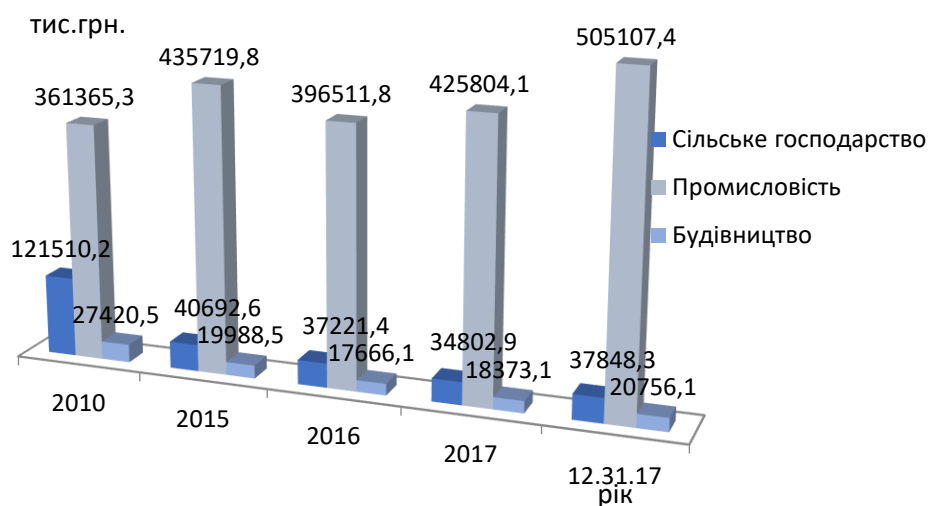


Рис. 1.6. Прямі іноземні інвестиції за видами економічної діяльності

У 2017 році в області введено в експлуатацію вітроелектростанцію потужністю 3,5 тис. кВт та дахові сонячні електростанції потужністю 1,7 тис. кВт.

Зауважимо, що на промислових підприємствах Львівщини станом на 31 грудня 2017 року зосереджено 505,1 млн дол. іноземного капіталу (див. рис. 1.6, додаток 5). [1]

В основу бізнес-проекту поставлено ідею створення повнофункціональної генпідрядної організації, повністю переформатувавши «БК «Лего», що була заснована в 2015 році на базі бетонного заводу ТЗОВ Статус МКС як підрядна організація із влаштування промислових підлог. Каталізатором (генератором ідеї) створення компанії було власне виробництво товарного бетону та сервісні послуги. Проте невдовзі після успішного проекту промислових підлог виникла ідея будівництва промислових і цивільних будівель.

Отже, реалізація проекту передбачає побудувати бізнес-проект на базі здобутих знань та інструментів у Львівській бізнес-школі, зокрема, певних

моделей А. Сливоцького («Прибуток від вдалої позиції в ланцюжку вартості» та «Прибуток від піраміди продуктів») та віднайдення нових зон прибутку.

Головна ідея цієї роботи полягає в тому, щоб на основі всебічного дослідження загальних і специфічних особливостей розвитку будівельної галузі економіки України обґрунтувати розвиток та належну реорганізацію будівельної компанії «БК «Лего» а також зміну назви компанії та об'єднання під одним впізнаваним брендом «MKS Group» задля підвищення її глобальної та регіональної конкурентоспроможності.

Розглянемо послідовність впровадження ідеї.

Відповідно до мети були визначені такі завдання:

- побудувати стратегію розвитку компанії;
- кардинально змінити підхід до реалізації будівельних проектів;
- визначити цілі, проаналізувати ринок, що є наш продукт, хто є нашим клієнтом, яку додаткову цінність ми зможемо створити, яку проблему клієнта ми вирішуємо;
- змінити ставлення до будівельної галузі, зокрема, створити нове уявлення про будівництво та будівельні роботи в Україні;
- запровадити досвід трансформації будівельних галузей у розвинутих країнах, а саме досвідчити роль у структурі будівельних компаній таких складових, як маркетинг у будівництві, побудова системи менеджменту та політики HR (впровадити маркетинг-план та план продажу, впровадити політику HR);
- обґрунтувати і впровадити основні напрямки вдосконалення галузі;
- визначити необхідні ресурси та умови для реалізації вибраної стратегії реформування компанії.

Матриця проекту:

<u>Усунути</u> Проблеми в організації б-тва Проблеми з постачанням Вирішення проектних рішень	<u>Зменшити</u> Участь клієнта в процесі
<u>Створити</u> Кінцевий продукт Нову цінність для клієнта Додаткові зони прибутку	<u>Збільшити</u> Прибуток від комплексних послуг Швидкість реалізації проекту Планування ведення робіт

РОЗДІЛ II. АРГУМЕНТУВАННЯ АКТУАЛЬНОСТІ

Щоб окреслити коло проблем, з якими сьогодні стикається будівельна галузь України та розробити пропозиції щодо їх розв'язання, необхідно провести загальне дослідження стану галузі. Розв'язання проблем вимагає не лише розуміння сьогоденної ситуації, а й об'єктивного оцінення наслідків тих процесів, що відбувались протягом останніх років.

Стан промислового та житлового будівництва і перспективи його розвитку зумовлені загальним станом економіки України. Зазначимо, що в поточному році простежуються позитивні зміни, проте першочерговою проблемою, яка постає перед будівельною галуззю на сучасному етапі, є питання створення сприятливого інвестиційного клімату в Україні, реальних фінансово-кредитних механізмів для стимулювання промислового та житлового будівництва з метою підвищення конкурентоспроможності. Ринкові умови господарювання вимагають формування нових засад взаємовідносин учасників інвестиційного процесу в капітальному будівництві. Проблема полягає у відсутності платоспроможного замовника. З огляду на це головним завданням будівельної галузі України є приваблювання позабюджетних замовлень. А це означає, що

потрібно орієнтуватися на приватні підприємства, що розвиваються, а також підприємства з іноземними інвестиціями.

На сьогодні в умовах швидкого росту будівництва та виконання будівельних робіт виникло багато компаній, що надають послуги в цій сфері. Проте чимало з них не є кваліфікованими, створеними нещодавно «під об'єкт», не мають належного досвіду в будівництві будівель та споруд, а тим паче у промисловому будівництві.

Розділ III. Аналіз середовища

Важливим моментом введення будь-якого бізнесу є чітке розуміння того, хто є нашим клієнтом. Для того, щоб це зрозуміти, ми можемо поділити нашого клієнта на умовні кластери:

- приватні підприємці та підприємства (малий та середній бізнес);
- фізичні особи;
- вітчизняні промислові підприємства;
- будівельні компанії-партнери;
- іноземні інвестори;
- девелопери;
- логістичні компанії.

Аналіз продуктів:

- товарний бетон;
- сервіс подачі бетону;
- влаштування промислової підлоги;
- влаштування стяжок;
- земляні роботи;
- влаштування фундаментів;
- влаштування монолітно-каркасних робіт

SWOT-аналіз:

Сильні сторони Власне виробництво бетону Гнучкість у прийнятті рішень Добрі комунікації із гравцями ринку Наявність інженерно-технічного персоналу Власна інфраструктура Місце розташування Якість бетону Наявність власної акредитованої лабораторії Спеціалізація (промислові підлоги) Досвід будівництва промислових об'єктів	Слабкі сторони Застаріле обладнання Внутрішні комунікації між персоналом Умови праці Маркетинг Обмежені ресурси робочого персоналу Планування Слабкий комерційний відділ Недостатня к-ть опалубки Кваліфікація інженерно-технічного складу Фінансовий стан
Можливості Ріст галузі Географія проектів Автомобільний ринок Аграрний сектор Логістичний сектор Ринок житлового будівництва Зняття мораторію на ринок землі Співпраця з іноземними компаніями Зростання ІТ напрямку Проекти з британцями	Загрози Політична ситуація в країні Іноземні конкуренти Міграція робочої сили Спад житлового виробництва Валютний курс Контролюючі органи Ріст конкурентів Брак кваліфікованого технічного персоналу на ринку Венчурні проекти (завод металічних сіток) Європейські директиви

На основі SWOT-аналізу ми повинні дати структурований опис ситуації, відносно якої потрібно прийняти рішення щодо вирішення проблеми. Для більш повної картини використаємо побудову варіантів дій, базовану на перетині полів.

	Можливості	Загрози
	Потреба генпідрядних посл. Розвиток аграрного комплексу Розвиток логістики	Інвестиційна політика в державі Спад б-тва в цілому Вторинна міграція працівників Зовнішньополіт ситуац. Спад житлового б-тва
Сильні сторони Власний бетон Наявність техніки Інженерно-технічний персонал Розвинена інфраструктура Виробнича база Проектна організація Можливості кредитування Можливості вступу в пай своїм матеріалом	1. Позиціонувати себе на ринку як комплексна компанія-виробник та будівельник. 2. Розробити програму навчання персоналу управління проектами. 3. Пошук партнерів для спільних проектів. 4. Розвиток персоналу для вивчення нових технологій та досвіду в сферах бізнесу, що потенційно розвиватиметься	1. Участь в тендерах, включно з наданням повного комплексу робіт. 2. Побудова клієнто орієнтованої моделі. 3. Пошук нових ринків, надання додаткових сервісів. 4. Розроблення HR- плану з утримання та залучення працівників
Слабкі сторони Недостатня к-ть робочого ресурсу Слабкий комерційний відділ Слабкий технічний відділ Недостатня к-ть опалубки Відсутня стратегія розвитку Відсутній маркетинг-план	Опрацювати модель аутсорсу	1. Розробити стратегію розвитку. 2. Оптимізація та навчання техвідділу задля кращого планування робіт. 3. Планування матеріальних ресурсів. 4. Навчання комерційного відділу пошуку нових клієнтів та ведення переговорів, продажів. 5. Розробити стратегію розвитку

Отже, попрацювавши із SWOT-аналізом, ми маємо визначитись з певним планом дій задля розвитку нашої компанії. Це можна охарактеризувати як певну стратегію. Звичайно, точного розвитку подій ми не отримаємо. Цей метод є

універсальним, його можна застосувати для різних видів діяльності, проте він є досить гнучким з різним вибором аналізованих елементів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

№	Назва	Пропозиція стратегічних ініціатив
<i>Сильні сторони</i>		
1	Добрі комунікації з гравцями ринку	Розглянути можливість проведення один раз в рік комунікаційного професійного заходу для партнерів, клієнтів та постачальників
2	Якість бетону	Використовувати цінність якості бетону для маркетингового просування послуг компанії та у процесі налагодження співпраці із клієнтом
3	Спеціалізація «промислові підлоги»	Використовувати цінність досвіду спеціалізації з промислових підлог для маркетингового просування послуг компанії та у процесі налагодження співпраці із клієнтом
4	Наявність власної акредитованої лабораторії	Використовувати цінність власної лабораторії для маркетингового просування послуг компанії та у процесі налагодження співпраці із клієнтом
<i>Слабкі сторони</i>		
1	Застаріле обладнання	Розробити стратегічний та оперативний план оновлення обладнання
2	Планування	Розробити проект з метою покращення планування діяльності
3	Кваліфікація інженерно-технічного складу	Розробити план дій з підвищення кваліфікації наявного інженерно-технічного складу та пошуку нових працівників інженерно-технічного складу із високим рівнем кваліфікації
<i>Можливості</i>		
1	Географія проектів	Визначити географічні межі для розширення діяльності й проводити комунікаційні зустрічі для виходу на нові ринки
2	Аграрний сектор	Розробити план вивчення аграрного ринку та підвищити рівень комунікації із гравцями ринку

3	Логістичний сектор	Розробити план вивчення логістичного ринку та підвищити рівень комунікації із гравцями ринку
4	Співпраця з іноземними компаніями	Розробити план для збільшення кількості комунікацій із іноземними компаніями
5	Автомобільний ринок	Розробити план вивчення логістичного ринку та підвищити рівень комунікації із гравцями ринку
Загрози		
1	Міграція робочої сили	Розробити план заходів для втримання ключових працівників та план щодо покращення умов праці та комунікацій із персоналом
2	Спад житлового будівництва	Підготувати оптимістичний та песимістичний сценарії розвитку ситуації на ринку житлового будівництва

SWOT-аналіз конкурента

Для аналізу обрано дві компанії-конкуренти в найбільш важливих для нас сегментах ринку за матрицею МСKinsey п.3.4:

- промислові підлоги (ТЗОВ «Конкурент 1»), (ТЗОВ «Конкурент 2»);
- монолітні бетонні роботи (ТЗОВ «Конкурент 3»).

<p>Сильні сторони Розвинутий бренд, популярність Багаторічний досвід Наявність обладнання Ширший асортимент підлог База клієнтів Поле діяльності – вся Україна</p>	<p>Слабкі сторони Єдина спеціалізація Бізнес зав'язаний на власнику</p>
<p>Можливості Можливість стати компанією номер один з підлог Розвиток аграрного комплексу Розвиток логістики</p>	<p>Загрози Інвестиційна політика в державі Спад б-тва в цілому Вторинна міграція працівників Зовнішньополіт. ситуація</p>

	Можливості Розвиток аграрного комплексу Розвиток логістики Промисловості	Загрози Інвестиційна політика в державі Спад б-тва в цілому Вторинна міграція працівників Зовнішньополіт. ситуація
Сильні сторони Розвинутий бренд, популярність Багаторічний досвід Наявність обладнання Ширший асортимент підлог База клієнтів Поле діяльності – вся Україна	1. Позиціонувати себе на ринку як вузькоспеціалізована компанія-інсталятор промислових підлог. 2. Тримати високу ціну на ринку як компанія-лідер. 3. Пошук постійних партнерів для спільних проектів. 4. Розвиток персоналу для вивчення нових технологій та досвіду з виготовлення промислових підлог	1. Побудова клієнто орієнтованої моделі. 2. Пошук нових ринків, надання додаткових сервісів. 3. Розвивати бренд як асоціацію з найкращими підлогами
Слабкі сторони Єдина спеціалізація Бізнес зав'язаний на власнику	1. Нарощувати технічний потенціал. 2. Розвивати менеджмент	1. Розробити стратегію розвитку широкого асортименту послуг. 2. Навчання комерційного відділу пошуку нових клієнтів та ведення переговорів, продажів. 3. Розробити стратегію розвитку

На мою думку, така компанія, якщо вона не планує розвиватися в інших напрямках, повинна зосередитись на вдосконаленні своєї спеціалізації, а саме:

- нарощення технологічних потужностей, закупівля нового високоякісного обладнання;
- вивчення нових технологій підлог;
- збільшення асортименту своїх послуг;
- освоєння роботи з різними матеріалами для підлог;

- навчання персоналу;
- розвиток комерційного відділу.

ТзОВ «Конкурент 2»

<p>Сильні сторони</p> <p>Велика кількість працівників Можливість використовувати чужий ресурс Сильний комерційний відділ Низька ціна робіт Гнучкість компанії</p>	<p>Слабкі сторони</p> <p>Відсутня МТ база Відсутній ІТР персонал Недостатня к-ть опалубки Відсутня стратегія розвитку Відсутній маркетинг-план Надзвичайно широкий спектр послуг Низька якість та к-ра б-тва</p>
<p>Можливості</p> <p>Розвиток аграрного комплексу Розвиток логістики Розвиток промисловості</p>	<p>Загрози</p> <p>Інвестиційна політика в державі Контроль б-тва держ. органами Контроль умов ліцензування Спад б-тва в цілому Вторинна міграція працівників Зовнішньополіт ситуація Спад житлового б-тва</p>

	Можливості	Загрози
<p>Сильні сторони</p> <p>Велика кількість працівників Можливість використовувати чужий ресурс Сильний комерційний відділ Низька собівартість робіт Гнучкість компанії</p>	<p>1. Використовуючи потенціал в к-ті працівників заробляти на великому обороті. 2. Можливість аутсорсу. 3. Пошук партнерів для спільних проектів</p>	<p>1. Низька собівартість дає можливість конкурувати при загальному спаді б-тва. 2. Побудова клієнто орієнтованої моделі. 3. Пошук нових ринків, надання додаткових сервісів. 4. Залучати на аутсорс</p>
<p>Слабкі сторони</p> <p>Відсутня МТ база Відсутній ІТР персонал Недостатня к-ть опалубки Відсутня стратегія розвитку Відсутній маркетинг-план Надзвичайно широкий спектр послуг Низька якість та к-ра б-тва</p>	<p>1. Звузити спектр послуг відповідно до перспектив розвитку ринку. 2. Нарощувати матеріально-технічний потенціал. 3. Розвивати ІТР</p>	<p>1. Розвиток охорони праці відділу персоналу. 2. Оптимізація та навчання техвідділу задля кращого планування робіт. 3. Планування матеріальних ресурсів. 4. Навчання комерційного відділу пошуку нових клієнтів та ведення переговорів, продажів. 5. Розроблення стратегії розвитку. 6. Нарощення матеріально-технічного потенціалу</p>

В цілому, на мою думку, в цій компанії потрібно здійснити низку заходів:

- визначитись із напрямком діяльності;
- розвинути структуру підприємства (ІТР, охорона праці);
- почати контроль якості будівництва.

3.1. Матриця продукт-ринок

Напрями розширення ділової активності організації залежать від ринку (освоений чи новий для неї), на якому вона діє, і товару (освоений чи новий), який вона реалізує. Ці напрями відображаємо у матриці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Напрями розширення ділової активності організації

	Промислове будівництво	Житлове будівництво	Комерційне будівництво	Логістика	Всього
Стяжки	5 ++	45 +	45 +	5 ++	
Промпідлоги	50 +++	10 ++	5 ++	35 +	
Монолітні бетонні роботи	30 +++	40 +	10 ++	25 +++	
Генпідряд (управління проектами)	60 	0 	20 	20 	
Монтаж металоконструкцій	45 ++	0 	10 ++	45 ++	
Монтаж сендвіч- панелей	40 +++	0 	20 +++	40 +++	

Задля того, щоб побудувати стратегію бізнесу, нам необхідно визначитись із ключовим сегментом ринку та зрозуміти, хто є нашим клієнтом, а також який продукт ми повинні розвивати на цей момент, а на чому робити акцент у

майбутній період часу, 5–10 років. Використання цієї матриці дає змогу раціонально розподілити зусилля та ресурси організації, а також визначити характер її дій на ринку. Вибір стратегії залежить від рівня насичення ринку, прибутковості продукту і можливості організації постійно оновлювати виробництво та технологію.

Відповідно потрібно вибрати продуктивні комбінації з найбільшим пріоритетом. Зробити пп. 1–4 для найближчих конкурентів. Визначити можливу конкурентну позицію.

Таблиця 2.3

Найбільш прибуткові продуктивні групи

	Промислове будівництво	Житлове будівництво	Комерційне будівництво	Логістика	Всього
Стяжки	5 ++ ↘	45 + ↗	45 + ↗	5 ++ ↘	
Промпідлоги	50 +++ ↗	10 ++ ↗	5 +++ →	35 ++ ↗	
Монолітні бетонні роботи	30 +++ ↗	40 + ↗	10 ++ ↗	25 +++ ↗	
Генпідряд (управління проектами)	60 +++	0 ↘	20 ++ ↗	20 ++ →	
Монтаж металоконструкцій	45 ++ ↗	0 ↘	10 ++ ↘	45 ++ ↗	
Монтаж сендвіч- панелей	40 +++ ↗	0 ↘	20 +++ →	40 +++ ↗	

Експертно за допомогою матриці продукт–ринок ми визначили найбільш прибуткові продуктивні групи на цей момент часу (табл. 2.3):

- промислові підлоги;
- монолітні бетонні роботи;

- монтаж сендвіч-панелей;
- (генпідряд) управління проектами.

Та цільові сегменти:

- промислове будівництво;
- логістика.

Проте найбільш цікавими продуктово-ринковими комбінаціями будуть промислові підлоги в таких сегментах: логістика і промислове будівництво. А також монолітні бетонні роботи: промислове та житлове будівництво.

Неабияку цікавість викликає виконання промислових підлог, оскільки цей напрямок активно розвивається на ринку України, сьогодні існує велика потреба в цих видах робіт. Передусім з огляду на вищезазначені дані статистики в області та Україні загалом активно розвивається легка переробна промисловість та логістика. Існує багато старих підприємств, що перейшли у приватну власність і активно розвиваються, також будуються аграрні комплекси та підприємства харчової промисловості, підприємства «автомотив», меблевої промисловості та ін. Потреба логістичних площ сьогодні становить 200 тис. м² за наявності 100 тис. м² на цей момент часу.

Не менш важливим чинником є швидкість влаштування та виконання робіт. Якщо в капітальному будівництві кожен проект виконується протягом місяців, а то й року-двох, то промислові підлоги сьогодні ми маємо можливість виконувати в об'ємі 1000 м² протягом доби, що є комерційно привабливим напрямком будівельних робіт, дає змогу нам збільшувати збут товарного бетону та сервісних послуг.

Монолітні бетонні роботи

На сьогодні один з найбільш популярних матеріалів, що використовуються в будівництві, є бетон, відповідно найпопулярніше монолітно-каркасне будівництво. До переваг монолітного будівництва належить можливість застосовувати сучасні рішення та вписувати об'єкти, що будуються, в ландшафт існуючої забудови. Монолітні плити створюють рівну поверхню стелі без швів, готову для фарбування або обклеювання. Відсутність громіздких

несучих стін дає можливість втілити будь-які бажання замовника щодо планування квартири. Винятком стане тільки перенесення санвузлів і кухонь, зважаючи на наявність транзитних комунікацій.

Під час зведення блочно-монолітного будинку майже весь технологічний процес відбувається на будмайданчику. За монолітно-каркасної технології роботи ведуться за допомогою підйомного крана і бетононасосу. На будівництво монолітно-каркасного будинку затрачається від півроку до року, оскільки будівельники можуть виконувати роботу паралельно. Щоб заощадити час, одночасно із зведенням монолітного каркасу будівельники викладають зовнішні стіни. У процесі будівництва зводиться міцний залізобетонний каркас, заповнений легким матеріалом. Це дає змогу зменшити тиск на фундамент. До речі, ця особливість дає можливість зводити подібні будинки у сейсмічно небезпечних районах. Міцність забезпечується ще й завдяки тому, що каркас є монолітним.

Переваги:

- міцність, сейсмостійкість і довговічність;
- рівномірність усадки;
- широкий простір для архітектурних і дизайнерських ідей;
- мінімум тримальних конструкцій і можливість перепланування помешкань як в процесі будівництва, так і після його завершення;
- можливість використання різноманітних матеріалів для заповнення стін;
- відносна швидкість зведення будинку;
- дає змогу зводити будинки понад 25 поверхів.

З огляду на це монолітно-каркасна технологія будівництва майже повністю витіснила з ринку традиційні цегляні будинки, а тим паче панельні, що збільшило попит на виробництво товарного бетону й послуги бетонних робіт. Результат експертного дослідження за останні роки продажу товарного бетону (рис. 2.1).

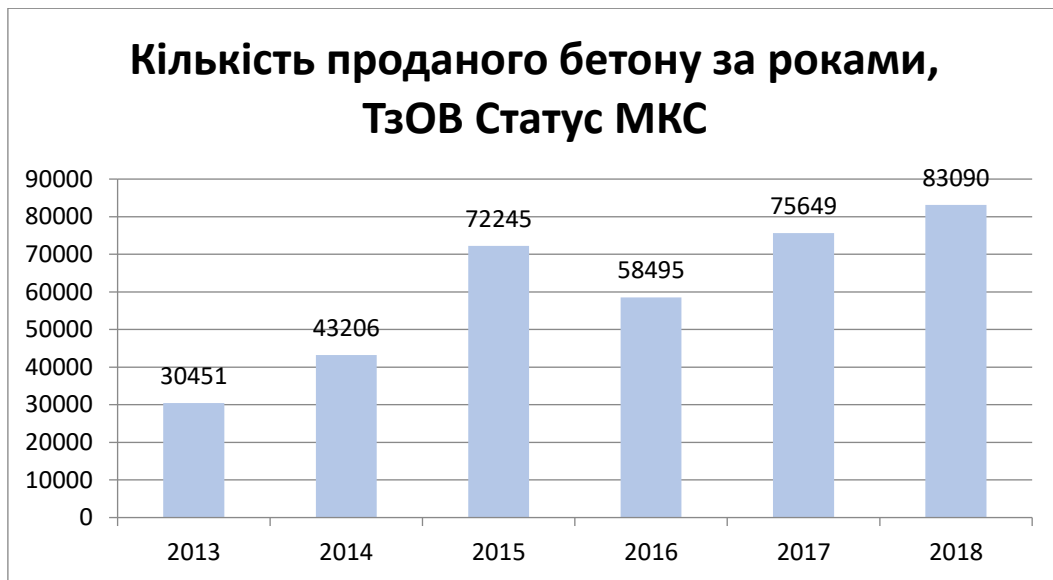


Рис. 2.1. Кількість проданого бетону за роками, ТзОВ Статус МКС (2013–2018)

Так само і кількість бетонних заводів зросла (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Кількість бетонних заводів, м. Львів (2013–2018)

3.2. Матриця МСKinsey

Є велика кількість методів для аналізу ринку і визначення конкурентності продукту та привабливості ринку. Більшість з них було розроблено в США і Західній Європі на початку ХХ століття. Всі без винятку методи ґрунтуються на співставленні пріоритетів компанії та потреб ринку з врахуванням в тій чи іншій мірі зовнішніх ризиків (конкуренція, кон'юнктура попиту і пропозиції). Результати досліджень подають у вигляді таблиць, схем та графіків.

Головною нашою метою з аналізу становища компанії на ринку є оцінити окремі галузі діяльності й організувати (придумати) певні міри покращення:

- із стабілізації роботи у випадку стабільного ринку або на його початку;
- закріпити позиції на зростаючому ринку, захопити нові зони в якомусь певному секторі та отримати додатковий прибуток;
- своєчасно зупинити інвестування та розвиток певного виду робіт, до того моменту, поки цей продукт повністю втратить свою привабливість.

Отже, на основі матриці продукт-ринок ми визначили найбільш цікаві сервісні напрямки:

- влаштування стяжок;
- промислові підлоги;
- монолітні бетонні роботи
- (генпідряд) управління проектами;
- монтаж металоконструкцій;
- монтаж сендвіч-панелей.

Проведемо низку досліджень (див. табл. 2.4–2.6), застосувавши матрицю МСКinsey, вибравши актуальні характеристики ринку та нашої компанії.

Таблиця 2.4

Характеристика перемінних сильних сторін організації та привабливості ринку

Характеристика організації	Привабливість ринку
<ul style="list-style-type: none"> • відносна частка на ринку • ріст, розвиток компанії • кваліфікація персоналу • МТ база • технологічні переваги • кадровий потенціал • фінансовий потенціал • гнучкість компанії 	<ul style="list-style-type: none"> • потенційний розвиток ринку • ріст та особливості конкурентів • можливість субститутів • норми прибутковості • цінність споживача • лояльність споживача

- влаштування стяжок-----●
- промислові підлоги-----●
- монолітні бетонні роботи-----●
- (генпідряд) управління проектами -----●
- монтаж металоконструкцій-----●
- монтаж сендвіч-панелей-----●

Таблиця 2.5

Оцінка становища компанії

Показник	Експертна оцінка								
	низька			середня			Висока		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Частка ринку	●●●	●●			●				
Ріст компанії	●●	●	●		●			●	
Кваліфікація персоналу	●●			●		●	●●		
MT база	●		●		●●		●	●	
Технологічні переваги	●●			●	●	●●			
Фінансовий потенціал			●●		●		●●	●	
Гнучкість	●●					●●	●●		

Далі визначаємо середнє значення осі X – це буде вісь позиції організації БК «МКС».

Сер. Знач = Σ екс. оцінок/к-ть показників

- влаштування стяжок----- 5,0
- промислові підлоги----- 6,7
- монолітні бетонні роботи----- 4,9
- (генпідряд) управління проектами ----- 5,1

- монтаж металоконструкцій----- 1,6
- монтаж сендвіч-панелей-----1,3

Таблиця 2.6

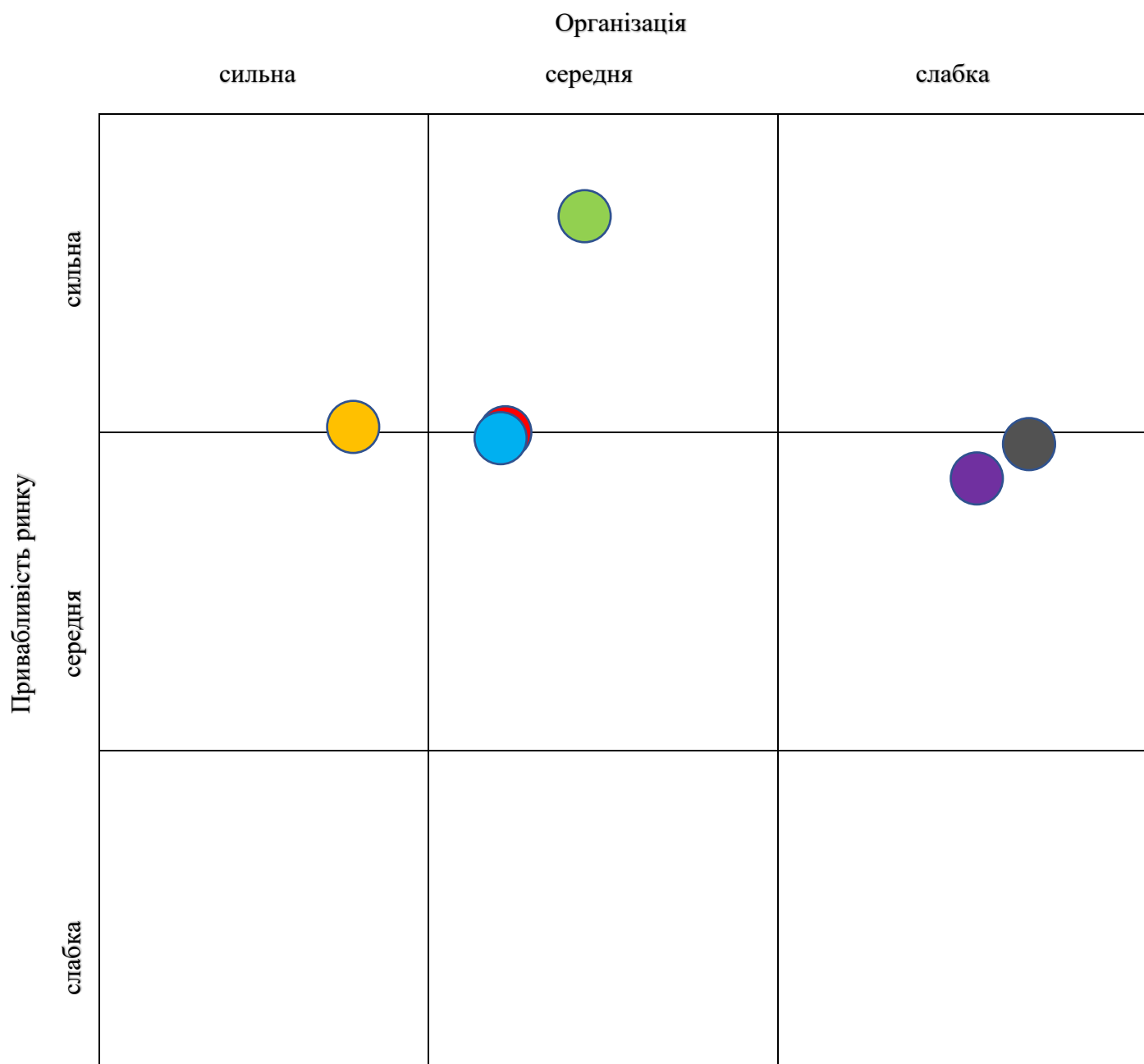
Оцінка привабливості ринку

Показник	Експертна оцінка								
	низька			середня			Висока		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Потенційний розвиток ринку							●●●	●●	●
Ріст та особливості конкурентів		●	●	●	●●	●			
Можливість субститутів					●		●	●●●●	
Норми прибутковості					●	●●●	●	●	
Лояльність споживача до продукту						●●	●●	●●	●
Лояльність споживача до компанії (бренду)				●●	●●●●				

Аналогічно визначаємо середнє значення осі Y – це буде вісь привабливості ринку:

- влаштування стяжок----- 6,0
- промислові підлоги----- 6,3
- монолітні бетонні роботи----- 8,0
- (генпідряд) управління проектами ----- 6,3

- монтаж металоконструкцій----- 5,5
- монтаж сендвіч-панелей-----6,2



Ця модель дає змогу нам зрозуміти, яким чином розвивати напрямки нашого бізнесу. З огляду на це наступним кроком є застосування класичних інструментів матриці.

Промислові підлоги – захист продукту на ринку та селективний розвиток:

- розширення продуктивності шляхом створення додаткового підрозділу (бригади);
- оновлення матеріально-технічної бази;
- створення виробничо-технічного підрозділу промпідлог;
- створення вакансії менеджера з пошуку та продажу;
- створення системи контролю якості виконання робіт;
- розвиток нових напрямків промислових підлог «Wet to wet», полімерні підлоги.

Монолітні бетонні роботи – інвестування у розвиток:

- зміна штатної структури підприємства;
- зміна вищого керівного складу підприємства;
- інвестування у розвиток шляхом збільшення матеріально-технічної бази;
- збільшення кількості основних засобів;
- розвиток системи охорони праці;
- розвиток виробничо-технічного відділу;
- створення комерційного відділу.

Влаштування цементно-піщаних стяжок – отримання доходів:

- сегмент не є ключовим, оновлення кадрового складу;
- ремонт наявної техніки;
- отримання дивідентів та інвестування їх в інші напрямки.

Керування проектами (генпідряд) – отримання доходів:

- сегмент щойно набуває популярності, розвиток потенційних керівників проектів;
- отримання дивідентів від діяльності в управлінні.

Металеві конструкції та монтаж сендвіч-панелей – вихід з бізнесу та повний аутсорсинг.

Отже, проаналізувавши SWOT та McKinsey, ми дійшли висновку, що основні наші зусилля потрібно спрямувати на пошук платоспроможного клієнта, а саме:

- іноземні інвестори;
- великі українські компанії;
- девелоперські компанії,

структура роботи яких більше спрямована на пошук потужного генерального підрядника.

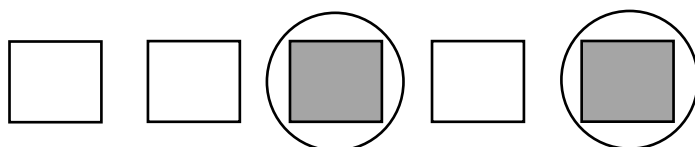
А також нашою метою в майбутньому є зосередитись на ключових продуктах нашої компанії, таких як бетон та промислові підлоги, а інші роботи та весь пов'язаний з ними «мікроменеджмент» віддати на аутсорсинг.

РОЗДІЛ IV. СТРАТЕГІЧНА ЧАСТИНА

4.1. Стратегія власників та вимоги до бізнесу

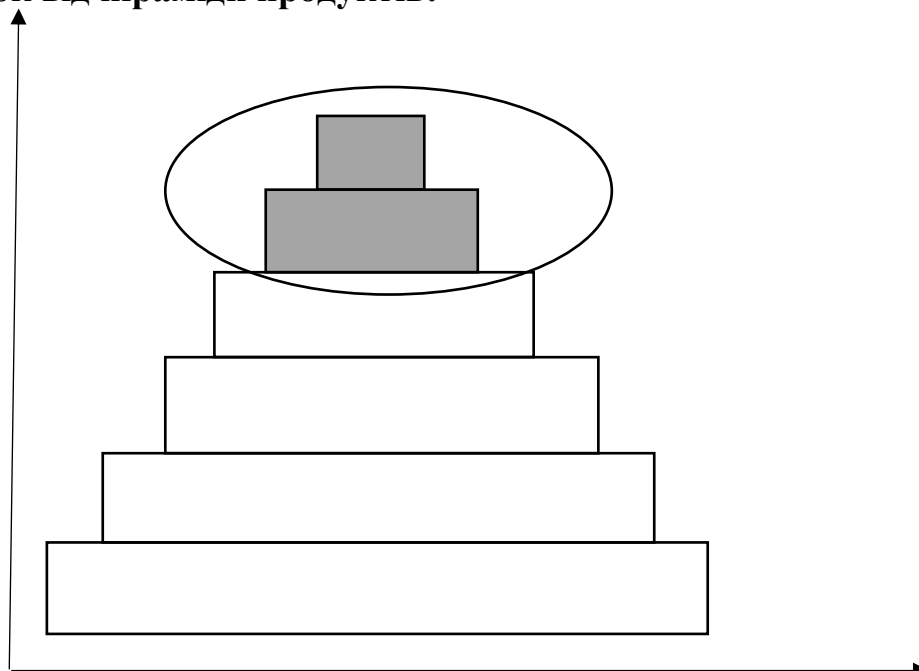
Тридцять років тому клієнт мало що значив. У післявоєнному діловому світі 1950-х та 1960-х років споживчий попит перевищував можливості виробничих потужностей. То був світ, де умови диктували постачальники, саме вони були за кермом економіки. В новому середовищі успішний бізнес – це той, який застосовує клієнтоцентричне мислення, щоб визначити пріоритети своїх клієнтів і сконструювати бізнес-моделі, які відповідали б цим пріоритетам. В основу клієнтоцентричної моделі ми взяли досвід А. Сливоцького та побудови бізнесу за його моделями:

- **модель від вдалої позиції в ланцюжку вартості:**



у багатьох галузях прибуток концентрується на певних ділянках нарощення ланцюжка вартості й зовсім відсутній або невеликий на інших. Не є винятком й будівельна галузь, де лєвова частка прибутку – це бетонні роботи, промислові підлоги, продаж бетону, як, зокрема, в нашому випадку. Беручи генеральний підряд, чи то управління проектом, ми часто свідомо упускаємо прибуток на одних етапах роботи, щоб заробити на більш цікавих для нас.

- **прибуток від піраміди продуктів:**



У моделі «піраміди продуктів» першорядне значення має задоволення клієнтських запитів щодо стилю, кольору, управління, вирішення проблемних питань тощо, саме варіації в доходах і вподобаннях клієнтів дають змогу вибудувати піраміду продуктів.

Більша частина прибутку концентрується на вершині піраміди, проте основа піраміди відіграє критично важливу стратегічну роль, створюючи своєрідний «заслон». Бренд-заслон править за бар'єр для конкурентів і захищає рясні прибутки в горі піраміди.

Отже, основою нашої стратегії є зосередження уваги на клієнтах, спроможних купувати готовий продукт, отримуючи повний асортимент послуг із будівництва промислового чи цивільного об'єкта за відповідну плату. [9]

4.2. Візія компанії

Сьогодні на порозі побудови нового бізнесу ми спостерігаємо значні зміни ведення та культури бізнесу, багато напрямків змінилось з часів перебудови та розпаду Радянського Союзу. Чимало підприємств з часів 90-х зuboжило й збанкрутувало. Був період промислового застою, падіння економіки, тотального безробіття. У результаті чого багато виробничих підприємств було приватизовано за безцінь, здано в оренду.

Ми отримали можливість вести господарську діяльність, проте не маючи жодного досвіду й розуміння, як будувати бізнес, як планувати його розвиток у далекій перспективі, як не опинитися за межами ринку, рухатись в ногу з новими технологіями та приймати інноваційні рішення в менеджменті та стратегії підприємства.

Значних змін зазнала й будівельна галузь. Сьогодні у промисловому будівництві з'явилося багато нових технологій, ми повністю відійшли від панельного будівництва, дедалі частіше перестаємо використовувати колись традиційні залізобетонні конструкції та поступово переходимо до монолітно-каркасного будівництва з муруванням огорожувальних конструкцій різноманітними матеріалами.

Проте разом зі змінами не завжди встигають будівельні компанії та органи самоврядування, застарілі вимоги та стандарти якості, а корупційна складова призвела до численних порушень і недотримуваних бодай тих правил, що залишились з Радянського Союзу. Організація будівельного виробництва та управління проектами не завжди задовільняє клієнтські вимоги. Причиною таких наслідків є недостатній контроль органами влади проектних та підрядних організацій, в результаті нерідко ведеться самовільне будівництво суб'єктами господарювання та компаніями, які не мають належної кваліфікації та компетенції, з численними порушеннями технології, охорони праці та навколишнього середовища.

Сьогодні існує багато компаній, здатних виконувати будівельні роботи абияк, проте змінюються тенденції контролю державними органами, що змушує до отримання ліцензії на певні види робіт, зменшується готівковий оборот, в Україну приходять іноземні інвестори, які віддають перевагу прозорим компаніям з чистим реноме, великим досвідом роботи, умінням працювати з тендерами тощо. Вони зможуть змінити культуру будівництва старого зразка на клієнтоорієнтований підхід, стати інноваторами у менеджменті будівництва, зможуть залишитись на ринку.

Тому ми ставимо за мету:

- створення генпідрядної будівельної компанії повного циклу;
- створення будівельної компанії, з отриманням усієї необхідної дозвільної документації;
- офіційне працевлаштування усіх працівників;
- забезпечення та контроль охорони праці;
- забезпечення системи контролю якості;
- створення стратегії роботи з іноземними інвесторами;
- тендерна група;
- створення компанії, здатної зреалізувати будь-який промисловий проект.

Це ті мінімальні речі, які в майбутньому дадуть нам основу для роботи з державними та іноземними замовниками й дадуть змогу створити повнофункціональну будівельну організацію.

Наша візія:

- побудова загальнонаціональної будівельної компанії;
- впізнаваний бренд.

4.3. Місія та цінності

Все виростає від правильно поставленої ціннісної основи, у власному полі створи маленьку модель для майбутнього суспільства.

М. Миронович

Що таке клієнтоцентричне мислення? Це не є традиційний аналіз міри задоволення клієнтів. Це важливе, але суто ретроспективне мірило того, як ті, хто вчора робив свій вибір, оцінюють нашу відповідність певним суттєвим вимогам до вчорашньої бізнес-моделі. Ринкові дослідження стараються виміряти геть усе. А стратегічне мислення розшифровує два-три ключові пріоритети клієнта і намагається збагнути їх досить глибоко, щоб мати змогу заробити на їх задоволенні.

Щоб сформувавши стратегічне й динамічне бачення свого клієнта, треба мати чітку й переконливу відповідь на одне запитання: як саме змінюється клієнт, які цінності для нього важливі сьогодні, а від чого він відійшов учора, які його вподобання до нашого продукту та яким чином ми зможемо задовольнити потреби його та оточуючого його суспільства?

Це наймогутніша зброя в руках управлінця. Годі знайти просту відповідь у сучасних дослідженнях чи в традиційному аналізі ступеня задоволеності клієнта, її може дати тільки могутнє бажання розгадати мінливість клієнтських пріоритетів за допомогою трудомісткої праці в «полях».

З типовим маркетингом ми можемо провести дослідження якомога швидше, проте часто ці дослідження надто далекі від реального клієнта. Ми

наймаємо аналітиків, маркетологів, щоб виявити справжні вподобання людей. І в таких дослідженнях часто буває, що людям ставлять не ті запитання або ж «копають» не досить глибоко. І навпаки, при клієнтоцентричному мисленні треба дивитися на проблеми клієнтів очима самих же клієнтів, а не очима маркетологів та власних менеджерів. Бізнесмен, що фокусує своє мислення на клієнті, повинен бажати потратити час на розмови з клієнтом. Спілкування дає змогу побачити проблему клієнта з його власної перспективи – а це зовсім інше, аніж будувати своє уявлення про нього на підставі інформації, отриманої з різних маркетингових джерел, щось інше, ніж просто бізнес, просто додана вартість.

Процес, у ході якого успішні підприємці повинні пізнавати свого клієнта, багатогранний та пульсуючий, сповнений пошуком нових можливостей, помилок та здогадів. Мета успішних підприємців – бути поруч з клієнтом, думати так, як клієнт, співпереживати разом з ним. Ми реалізуємо свої ідеї на практиці й будуємо свій бізнес на основі того, чого навчилися у нашого клієнта. Завдяки прямим контактам уміємо знайти розв'язання клієнтських проблем, а цим самим пробудити у нього ентузіазм, готовність платити й прив'язаність до компанії.

Клієнтоцентричне мислення – це не безбарвний процес, воно буває хаотичне й спантеличене, але без нього не обійтись. Важливо навчись відстоювати інтереси споживача перед своєю компанією. Мабуть, тому часто стверджують, що клієнт – це той, з ким ми обмінюємось цінностями, адже головним активом компанії є її клієнти. Ми повинні добре знати, хто є нашим клієнтом, що є нашим цільовим сегментом, стати клієнтом власної компанії, зрозуміти, якої цінності потребуємо. Адже якщо у вас постійно «збивають» ціну, то означає, що ви не створили цінностей з цим клієнтом. [9]

Тому нашими цінностями є:

- відповідальність за свої дії та бездіяльність;
- наш принцип – ціна ніколи не вплине на якість;
- бути брендом;
- створити для клієнта кінцевий продукт;

- швидкість виконання проекту;
- якість виконання робіт;
- надання фахової консультації;
- знайти баланс між нашими цінностями та мріями і бажаннями клієнта.

Місія яку ми несемо, – створювати нові робочі місця, створити нову українську іміджеву компанію, потужний будівельний бренд, який матиме таку впізнаваність, як якість та інноваційність у сфері промислового та житлового будівництва, справедливу оплату праці та суспільну користь.

4.4. Стратегічні цілі:

- створити повноцінну генпідрядну організацію, здатну виконувати будівельні роботи різної складності на території України, зокрема і з залученням субпідрядних організацій;
- побудувати самодостатню бізнес-модель компанії задля успішного росту і протистояння конкуренції;
- вийти на загальнодержавний рівень до кінця 2024 року;
- створити єдиний загальнонаціональний впізнаваний бренд «MKS Group».

4.5. Вибір стратегії на рівні корпорації (матриця Ансоффа)

За допомогою деяких аналітичних інструментів та матриці МСKinsey ми визначили ключові напрямки нашої компанії:

- промислові підлоги;
- монолітні бетонні роботи;
- управління проектами (генпідряд).

З огляду на це наступною нашою програмою є визначення стратегії компанії за нашими напрямками та впровадження її в реальність.

Матриця «товар – ринки», запропонована І. Ансоффом в 1957 році, є, мабуть, найвідомішою. Її застосовують для розробки стратегії зростання підприємства:

Товар Ринок	Старий товар	Новий товар
Старий ринок	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Промислові підлоги

Оскільки за матрицею МСKinsey ми в секторі «захист продукту на ринку», то наші дії будуть такими:

- проникнення на ринок

Ми плануємо збільшити кількість виконання квадратних метрів на місяць по Львівській області шляхом збільшення кількості працівників та обладнання. Оскільки простежується ріст ринку в цьому виді робіт, то це дасть можливість нам збільшити дохідність компанії, покращити впізнаваність компанії та збільшити обсяг реалізації власного товарного бетону та сервісних послуг з подачі бетону бетононасосами.

- розвиток товару

На цьому напрямку ми передбачили преміям-сегмент щодо надання послуг з влаштування промислових підлог покращеної якості, а саме:

- збільшена кольорова гама;
- більша кількість зміцнювача;
- менша похибка нерівностей підлоги.

Ми пропонуємо влаштовувати підлоги різного кольору залежно від вимог замовника, запровадити технологію «Wet to wet» влаштування зміцнювача в бетон, що збільшить зносостійкість промислових підлог шляхом мокрого нанесення посипки на бетон замість сухого. Також завдяки більшій товщині зміцнювача ми маємо можливість зробити підлогу більш рівною.

– розвиток ринку

Оскільки ці будівельні роботи мають «диверсивний» характер виконання, не вимагають багато часу, дають можливість у короткі терміни виконувати великі обсяги без громіздкого обладнання – є сенс розширити зону діяльності і в межах усієї країни (ми мали досвід таких робіт у Донецькій області в 2012 році). Також ми можемо обмежитись окремими менеджерами в інших областях, не відкриваючи там філіалів чи то створювати якісь додаткові будівельні підрозділи.

Наводимо таблицю характеристик компанії до та після впровадження стратегії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристики компанії до та після впровадження стратегії

Характеристики	Станом на 03.2019	Заплановано
К-ть працівників	9	15
Керівники	1	2
Затирочні машини	9	14
Рухомий склад (авто)	3	4
Інженер-кошторисник	0	1
Менеджери з пошуку	0	1-2
Продукт	1	2
Регіони	Львів та обл.	Україна
Потужності на добу	500 м ²	1000 м ²
Обсяги на місяць	6000 м ²	10000 м ²

Монолітні бетонні роботи

Децю іншою є ситуація з влаштування монолітних бетонних робіт. Оскільки компанія розпочала цей напрямок порівняно недавно, то і успіхи не є такими великими. З 2015 року ми почали виконувати бетонні роботи на промислових об'єктах як підрядна організація і лише в 2017-му взяли перший

генпідряд, не маючи на той момент ні достатнього матеріально-технічного ресурсу, ні інженерно-технічного персоналу. На сьогодні ми суттєво покращили свої позиції на ринку та ресурси, проте застосовувати багатовекторну стратегію для цього продукту є ще зарано.

Для цього напрямку ми обираємо стратегію *проникнення на ринок*, що передбачатиме максимальне зростання інвестицій в обладнання, розширення кадрового потенціалу, створення служби контролю якості, збільшення рухомого складу та спецтехніки. Наводимо таблицю характеристик компанії до та після впровадження стратегії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристики компанії до та після впровадження стратегії

Характеристики	Станом на 03.2019	Заплановано
К-ть працівників	100	200
Виконроби	5	7
Рухомий склад (авто)	2	4
Екскаватор	2	1
Кран	1	1-2
Продукт	1	2
Регіони	Львів та обл.	Львів та обл.
К-ть опалубки	3000 м ²	6000 м ²
К-ть верт. опалубки	500м ²	1500м ²
Обсяги на місяць, м ³	1300 м ³	2500 м ³

Управління проектами

Напрямок бізнесу щойно набуває популярності, його розвиток в майбутньому значно залежатиме від доходів підприємств та девелоперів. Ці роботи на цей час в Україні виконують самі замовники, оскільки нормативна база держави, на жаль, не є такою, що вимагає фахового підходу в організації

будівництва, дає можливість замовникові заощадити кошти на будівництві, хоча й з порушеннями умов праці, техніки безпеки та ін. Проте тенденції досить швидко змінюються, суттєво відрізняється підхід в роботі іноземних та великих вітчизняних підприємств, які розглядають у будівництві лише одного генпідрядника який керує проектом та відповідає за терміни виконання.

За матрицею Ансоффа нашою стратегією ми обираємо проникнення на ринок і розвиток ринку. Наводимо таблицю характеристик напрямку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Характеристики напрямку

Характеристики	Станом на 03.2019	Заплановано
К-ть ІТП	0	3
Менеджери проектів	2	4
Юристи	1	2

4.6.Бізнес-модель (на базі Остервальда, Піньє)

Опишемо канву бізнес-моделі, яка складається з дев'яти блоків, які об'єднані в чотири групи, та опишемо кожну частину бізнес-моделі:

8.Ключові партнери	7.Ключові дії	2.Ключові цінності	4.Взаємовідносини з клієнтами	1.Сегменти споживачів
	6.Ключові ресурси		3.Канали	
9. Структура витрат			5. Потоки доходів	

1. Сегменти споживачів.

Формуючи свою ділову активність, ми напрацювали низку ключових споживачів нашого продукту. На початках це були компанії-будівельники з промислового сектора, для яких ми виконували промислові підлоги, отримували доходи від виконання робіт та продажу власного бетону. Проте, коли ми прийняли рішення створювати повнофункціональну генпідрядну організацію, сегмент клієнтів значно розширився. Ми почали будувати житлові будинки для девелоперських компаній, з влаштуванням підлог паркінгу та цементно-піщаних стяжок. У промисловому будівництві ми зайняли нішу фундаментних та монолітно-бетонних робіт під влаштування металоконструкцій з подальшим виконанням промислових підлог. На сьогодні ми прийняли рішення не фокусуватись в обмежених сегментах задля напрацювання клієнтської бази та впізнаваності бренду.

Головними цільовими сегментом для нашої компанії є:

- *промислові підприємства та підприємства переробної промисловості України;*
- *підприємства з іноземними інвестиціями;*
- *логістичні комплекси;*
- *компанії девелопери в житловому будівництві;*
- *будівельні компанії, що спеціалізуються в промисловому будівництві.*

2. Ключові цінності

Беручи до уваги регіон (Львівська область), ми декларуємо себе як компанія з власним бетоном та матеріально-технічним ресурсом. Ми компанія, яка може реалізувати проект від початку до кінця. Ми маємо в своєму напрацюванні компанії-підрядники, здатні виконувати роботи будь-якого інженерного напрямку та складності.

Наші переваги – це ваші цінності:

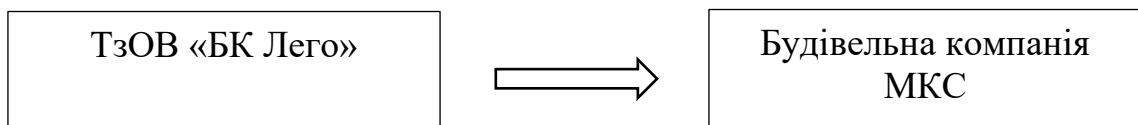
- *якість виконання;*
- *швидкість реалізації проекту;*

- ми візьмемо на себе усі організаційні турботи;
- ми здатні виконати до 70% усіх робіт силами власної компанії.

3. Канали

У світі отак споконвіку ведеться:
 Кожен говорить про те, що болить,
 Хороший товар завжди сам продається,
 Поганий товар завше треба хвалить.
Г. Сковорода

Канали донесення цінностей для нашого клієнта – це, на жаль, не супермаркет і не реклама на радіо. В основному донесенням інформації в нашому бізнесі були поради підприємців та підприємств, які були задоволені нашою роботою, так зване «сарафанне радіо», та це не про бізнес. Тому ми прийняли низку рішень, одне з яких є базовим – це зміна бренду та назви компанії:



Це дасть нам змогу об'єднати дві компанії з виробництва бетону та будівельну компанію під одним брендом, а відтак покращити передусім впізнаваність бренду, який асоціюватиметься з бетоном. Адже бетон є нашим основним будівельним матеріалом. Тому (оскільки нас більше знають як МКС «Бетон»), найближчим часом буде проведено повний ребрендінг, змінено назву підприємства та буде зроблено новий (загальний) сайт для обох компаній.

Окрім того, каналами комунікації та збуту стануть:

- активна рекламна компанія (буклети, реклама в інтернеті, реклама на службових автомобілях);
- ключові партнери в промисловому будівництві (програма роботи з ними);
- партнери-клієнти МКС «Бетон»;

- комерційний відділ та програма роботи з промисловими підприємствами і логістикою;
- участь у бізнес-форумах;
- участь у різноманітних співтовариствах і проектах.

4. Взаємовідносини з клієнтами

Стратегію відносин «будівельник–клієнт» можна будувати кількома методами. Найдієвіший – це персональна увага керівника. Проте, коли компанія масштабується, цього важко досягти. Ми чітко розуміємо, що кожен лояльний клієнт потребує особливої уваги, кожен клієнт повинен повернутись.

З огляду на це ми визначили кілька видів взаємовідносин:

- персональна підтримка та комунікація – клієнт (власник) спілкується напряду з власником компанії, отримуючи від нього допомогу та пораду на етапі будівництва та проектування. Оскільки будівництво передбачається як дорога покупка, це часто супроводжується тісними особистісними стосунками на рівні власників компаній;
- персональна підтримка на рівні менеджменту обох компаній;
- співтовариства – коли компанії підтримують певні спільноти, зацікавлені у взаємовигідних інтересах. Зазвичай компанії-партнери, підрядники та субпідрядники;
- творення спільних проектів – архітектори, конструктори, дизайнери. Потрібно створити програму роботи комерційного відділу для роботи з такими фахівцями.

5. Потоки доходів

Три основні напрямки бізнесу. Кожен з них матиме свої потоки доходів, які повторюватимуться:

промислові підлоги:

- дохід від виконання будівельних робіт;
- продаж основних матеріалів (бетон, арматура, фібра тощо);

- сервісні послуги з подачі бетону;
- клінгові послуги (після влаштування підлоги)

монолітні бетонні роботи:

- дохід від виконання будівельних робіт;
- продаж основних матеріалів (бетон, арматура, фібра тощо);
- сервісні послуги з подачі бетону;
- оренда та суборенда будівельної техніки та опалубки;
- земляні роботи;
- дохід від субпідрядних організацій

управління проектами

- дохід від організації будівництва;
- дохід від субпідрядних організацій;
- дохід від власних робіт (бетонних і промислових підлог);
- продаж будівельних матеріалів;
- сервісні послуги та оренда, суборенда будівельної техніки

б. Ключові ресурси

Матеріальні:

- власний бетон (два бетонних заводи та автобетоновози);
- будівельна техніка;
- опалубка для виконання монолітно-бетонних робіт;
- техніка для промислових підлог;
- власна виробнича база та офісне приміщення;
- автотранспорт;
- лабораторія.

Інтелектуальні ресурси:

- впізнаваний бренд.

Персонал:

- наявність власних працівників;
- команда інженерно-технічних працівників;
- комерційний відділ;
- охорона праці.

Фінанси:

- особисті фінанси;
- підтримка від венчурного бізнесу;
- кредити.

7. Ключові дії

Ключові види діяльності класифікуються таким чином:

- виробництво – монолітно-каркасне будівництво, бетонні роботи, промислові підлоги;
- вирішення проблем – управління проектами ведення ген підряду, контроль якості робіт субпідрядних організацій.

8. Ключові партнери

Основним партнером є венчурна компанія «МКС Бетон», бренд якої ми використовуватимемо в подальшому, а також її фінансові потужності, які ми маємо завдяки використанню кредиту на бетон. Окрім того, є партнери, яких ми плануємо використовувати та використовуємо як кредиторів завдяки своєму іміджу.

Стратегічна співпраця між неконкуруючими компаніями:

- компанії-постачальники основних матеріалів;
- компанії-продавці обладнання;
- будівельні компанії, які не працюють у нашому сегменті.

Співконкуренти:

- компанії, які допомагають нам виконувати великі обсяги робіт.

Підприємства-партнери

- МКС «Бетон».

Компанії-субпідрядники:

- проектні організації;
- інженірингові компанії

9. Структура витрат

За моделлю бізнес-канви є дві структури витрат:

- із зосередженням уваги на витратах компанії;
- фокус на цінностях.

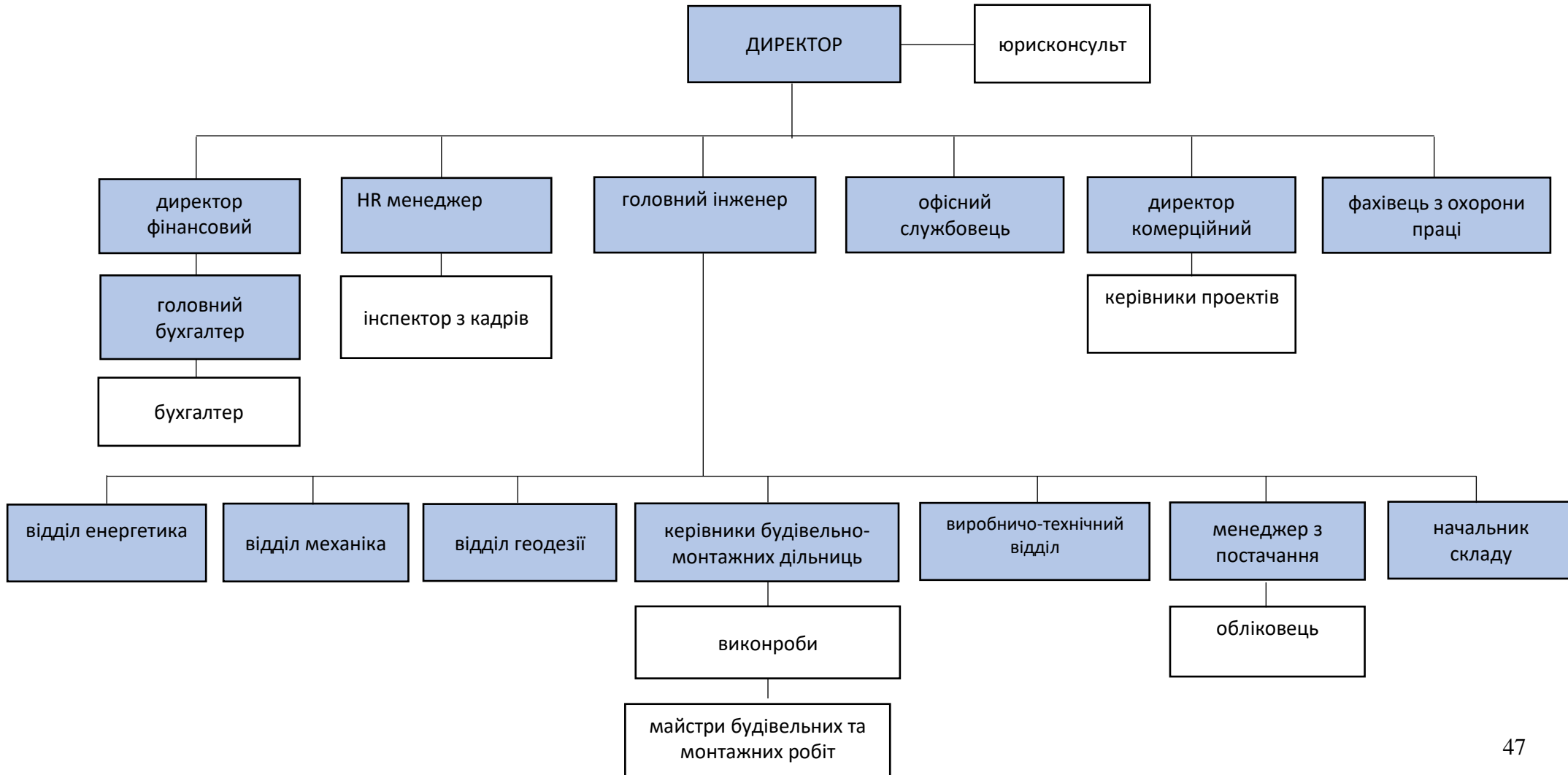
Будівництво вважається капіталомістким бізнесом, оскільки воно вимагає великих витрат на обладнання. Є багато альтернативних пропозицій на ринку з дешевого обладнання та робочого класу, але, незважаючи на це, ми повинні зосереджуватись на ціннісних пропозиціях.

Якість і швидкість – це запорука успіху проекту. З огляду на це нашою позицією є акцентування на цінностях, а саме:

- використання найкращого в Європі обладнання для промислових підлог;
- використання будівельної опалубки компанії, що є однією з лідерів на ринку Європи;
- навчання персоналу;
- витрати на охорону праці.

Детальніше опишемо це, розглядаючи фінанси.

РОЗДІЛ V. СТРУКТУРА КОМПАНІЇ



РОЗДІЛ VI. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ЦІЛІ ТА ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Таблиця 6.1

№ цілі	Назва цілі	Відповідальний за досягнення цілі	Показник	Завдання	Терміни	Стан реалізації завдань	Рівень досягнення цілі
1. Аспект персоналу							
1.1.	Підвищити рівень кваліфікації працівників	HR	Підвищити до 25 % Досягнення цілі вимірюється показником, який визначається шляхом опитування та оцінювання рівня знань працівників (оцінка проводиться в балах)	Визначити потреби для навчань (Відповідальний HR)	1 місяць (до 29.06.2019)	В процесі реалізації	
				Впровадження експертних рад для визначення кваліфікації та потреб в навчаннях (Відповідальний HR)	1 місяць (до 29.06.2019)	В процесі реалізації	
1.2.	Підвищити рівень мотивації працівників	HR	Рівень плинності кадрів керівників 5 % Рівень плинності кадрів робочих спеціальностей 10 %	Розробити шаблон для збору показників для формування системи мотивації по підрозділах	2 тижні (до 15.05.2019)	В процесі реалізації	

			Рівень задоволеності працівників 90 %	(Відповідальний HR)			
			Показники продуктивності праці 99%	Розрахувати показники продуктивності праці за напрямками (Відповідальний директор)	1 місяць (до 29.05.2019)	В процесі реалізації	
				Підготувати програму медичного страхування працівників (Відповідальний директор)	До кінця 06.2019	Виконано	
				Підготувати програму погодинної оплати праці працівників (Відповідальний директор)	До кінця 2019 року	В процесі реалізації	
				Підготувати автоматизацію системи мотивації та розрахунку продуктивності праці (Відповідальний системний адмін.)	До кінця 2019 року	В процесі реалізації	
1.3.	Імідж працедавця	HR	Кількість звернень нових потенційних кандидатів	Розробити пропозиції щодо покращення умов праці	2 тижні (до 15.03.2019)	В процесі реалізації	

				(Відповідальний HR)			
				Проаналізувати можливість страхування працівників (Відповідальний директор)	2 тижні (до 15.03.2019)	В процесі реалізації	
1.4.	Корпоративна культура	HR	Відсоток працівників, які беруть участь у корпоративних заходах	Переглянути стан функціонування професійної спілки (Відповідальний HR)	2 тижні (до 15.03.2019)	В процесі реалізації	
				Запровадити корпоративну пошту – (Системний адмін.)	2 тижні (до 15.03.2019)	Виконано	
2. Аспект бізнес-процесів							
2.1.	Вдосконалити організаційну структуру	Директор		Розробити три варіанти нової організаційної структури (Відповідальний НВПІ company ltd)	2 місяці (до кінця липня 2019 року)	В процесі реалізації	
				Затвердити нову організаційну структуру (Відповідальний директор)	6 місяців (до кінця серпня 2019 року)	В процесі реалізації	
				Розробити посадові інструкції (Відповідальний HR)	5 місяців (до кінця 2019 року)	В процесі реалізації	

				Заповнити всі вакансії згідно зі штатним розписом (Відповідальний HR)	До кінця 2019 року	В процесі реалізації	
2.2.	Вдосконалити бізнес-процеси підприємства	Директор + керівник проекту з опису та оптимізації бізнес-процесів	25% описаних бізнес-процесів Виконання KPI бізнес-процесів	Описати бізнес-процеси (Відповідальні НВРІ company ltd та робоча група)	5 місяців (до кінця серпня 2019 року)	В процесі реалізації	
				Проаналізувати та оптимізувати бізнес-процеси	До кінця жовтня 2019 року	В процесі реалізації	
				Визначити ризики та KPI бізнес-процесів	До кінця 2019 року		
2.3.	Підвищити рівень автоматизації діяльності підприємства	Головний інженер	25% автоматизованих бізнес-процесів	Надати звіт із впровадження автоматизації (Відповідальний директор)	До 1 липня 2019 року	В процесі реалізації	
2.4.	Комунікації	HR	Тривалість нарад Тривалість особистих зустрічей директора з працівниками Відсоток дзвінків працівників до директора	Розробка бачення покращення напрямку комунікацій (Відповідальний директор)	2 тижні (до 15.05.2019)	В процесі реалізації	
				Розробка положення про комунікації (Відповідальний HR)	2 місяці (до 15.05.2019)	В процесі реалізації	

3. Аспект клієнтів

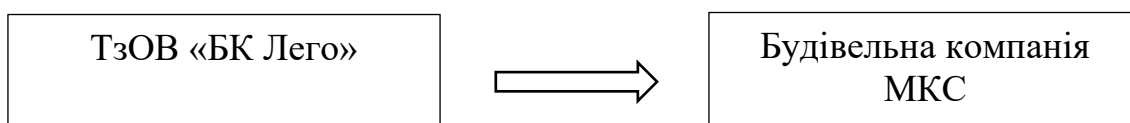
3.1.	Вдосконалити процеси маркетингу	Директор	Рівень пізнаваності компанії (замовити дослідження)	Обрати маркетингового консультанта (Відповідальний директор)	3 місяці (до кінця травня 2019 року)	В процесі реалізації	
				Сформувати маркетингову стратегію (Відповідальний директор)	6 місяців (до кінця серпня 2019 року)	В процесі реалізації	
3.2.	Вдосконалити цінність для клієнта	Директор	Показник зростання продаж Кількість проектів генпідряду 100% вчасних доставок та вчасно реалізованих проектів Задоволеність клієнтів якістю обслуговування 10% браку	Запропонувати модель балансу собівартості, вчасності та ціноутворення та формалізація моделі ведення бізнесу (Відповідальний директор)	1 місяць до 29.03.2019	В процесі реалізації	
				Вдосконалити якість бетону (Відповідальний – директор заводу бетону)	6 місяців (до кінця серпня 2019 року)	В процесі реалізації	
				Вдосконалення оснащення лабораторії	6 місяців (до кінця серпня 2019 року)	В процесі реалізації	
				Пропозиція вдосконалення моделі сервісу	1 місяць (до 29.06.2019)	В процесі реалізації	

				обслуговування клієнтів (Відповідальний менеджер з комунікацій)			
				Напрацювати базу контрагентів та партнерів (Відповідальні керівники проектів)	2 місяці (до кінця квітня 2019 року)	В процесі реалізації	
3.3.	Отримати сертифікат ISO 9001	НВРІ company ltd	Отриманий сертифікат	Спланувати та реалізувати проект ISO 9001	До кінця року	В процесі реалізації	
3.4.	Покращити інноваційність послуг	Директор	% впроваджених пропозицій	Керівникам надати по 5 пропозицій по інноваціях	1 місяць (до 29.06.2019)	В процесі реалізації	
4. Аспект фінансів							
4.1.	Бюджетування	Фінансовий директор	Виконання бюджету	Сформувати бачення щодо бюджетування (Відповідальний директор)	До 1 липня 2019 року	В процесі реалізації	
4.2.	Підвищити доходи	Директор	Підвищити рівень доходів на 40%		До кінця 2019 року	В процесі реалізації	
4.3.	Оптимізувати витрати	Директор	Знизити рівень видатків на 15 %	Сформувати план проектів для оптимізації витрат (Відповідальний директор)	До 1 липня 2019 року	В процесі реалізації	
4.4.	Підвищити рівень прибутковості та рентабельності	Директор	Прибутковість Рентабельність		До кінця 2019 року	В процесі реалізації	

РОЗДІЛ VII. МАРКЕТИНГ

Вчастині маркетингу задля досягнення цілей ми відпрацювати наступні рішення:

- базовим - це зміна бренду та назви компанії, об'єднати дві компанії з виробництва бетону та будівельну компанію під одним брендом, а відтак покращити передусім впізнаваність бренду, який асоціюватиметься з бетоном.



- зміна сайту компанії
- аналіз та визначення цільової аудиторії
- моніторинг пропозицій конкурентів
- визначення цілей та завдань пропозицій
- формування структури пропозиції
- дизайн презентації
- брендування техніки компанії задля кращої впізнаваності

РОЗДІЛ VIII. ФІНАНСИ

Дата початку проекту – січень 2019 року. Відповідно аналіз виконаних робіт та грошових потоків бере початок з 1.01.2019 та ведеться по факту ділової активності компанії. Фінансові розрахунки виконуються в гривнях. Фінансування проекту здійснюється власними коштами та частково коштами постачальників-кредиторів. Часовий горизонт розрахунків сягає 5 років.

Аналіз ділової активності за видами напрямків:

Монолітно-бетонні роботи

Таблиця 8.1

		Січень	Лютий	Березень	Квітень
Реконструкція з розширенням (об'єкт№1)	м3	173	187	334	24
	ціна	2000	2000	2000	2000
	сумма	346000	374000	668000	48000
Адміністративне приміщення (об'єкт№2)	м3	66	98	151	93
	ціна	2000	2000	2000	2000
	сумма	132000	196000	302000	186000
Багатоквартирний будинок (об'єкт№3)	м3	68	173	141	389
	ціна	1750	1750	1750	1750
	сумма	119000	302750	246750	680750
Адміністративно складське приміщення (об'єкт №4)	м3	0	50	126	140
	ціна	0	2400	2400	2400
	сумма	0	120000	302400	336000
Багатоквартирний будинок (об'єкт№5)	м3	288	771	420	543
	ціна	1700	1700	1700	1700
	сумма	489600	1310700	714000	923100
Багатоповерховий торговий центр	м3	0	0	0	231
	ціна	0	0	0	2000
	сумма	0	0	0	462000
К-ть м3 помісячно		595	1279	1172	1420
Дохід помісячно		1086600	2303450	2233150	2635850
Загальна к-ть м3 за період		4466			
Середня вартість м3		1975			
Загальний дохід за період		8259050			

Промислові підлоги

Таблиця 8.2

		Січень	Лютий	Березень	Квітень
Загальна к-ть влаштування підлог по усіх об'єктах	м2	773	5000	4442	3577
	ціна	100	100	100	100
	сума	77300	500000	444200	357700
Загальна к-ть м2		13792			
Середня вартість м2		100			
Загальний дохід за період		1379200			

Управління проектами

Таблиця 8.3

		Січень	Лютий	Березень	Квітень
Управління проектами (об'єкт №1, виграний тендер на реконструкцію цеху)	Вартість	0	0	5500000	0
	%	0	0	5	0
Загальна вартість проекту		5500000			
Дохід від генпідряду		275000			

Орієнтовні показники проекту

Таблиця 8.4

Монолітно каркасне будівництво	м3/рік	16000
Влаштування промислових підлог	м2/рік	50000
Управління проектами	тис. грн/рік	750000

Структура прогнозованих витрат за проектом:

Фіксовані витрати на заробітну плату працівникам згідно існуючої структури підприємства та стратегії масштабування:

Таблиця 8.5

№	Підрозділи	Посада	Статус	Зп
1	Офісні працівники та керівництво	Директор	+	60000
2		Фінансовий директор	+	12000
3		Гол. бухгалтер	+	12000
4		бухгалтер	+	10000
5		бухгалтер	+	4800
6		інспектор з кадрів	+	7200
7		HR менеджер	+	10200
8		Юрист	+	12000
9		Головний Інженер	+	38400
10		Інженер з охорони праці	+	8400
11		Менеджер з постачання	+	12000
12		Обліківець	+	10800
13		Механік	+	18000
14	Управління проектами	Інженер ВТВ	-	18000
15		Інженер ВТВ	-	18000
16		Керівник проекту	+	32400
17		Керівник проекту	+	32400
18		Керівник проекту	-	32400
19	Керівник проекту	-	32400	
20	Відділ монолітно-бетонних робіт	Начальник ділянки	+	24000
21		Геодезист	+	21600
22		Геодезист	+	21600
23		Виконроб	+	24000
24		Виконроб	+	24000
25		Виконроб	+	24000
26		Виконроб	+	24000
27		Виконроб	+	24000
28		Майстер	+	8400
29		Майстер	+	8400
30		Завскладом	+	14400
31		Екскаторник	+	18000
32		Екскаторник	+	18000
33		Кранівник	+	24000
34		Водій	+	12000
35		Водій	+	14400
36		Електрик	+	18000
37	Відділ проміцлог	Керівник проекту	+	18000
38		Виконроб	+	24000
39		Виконроб	+	24000
40		Водій	+	9600
41		Водій	+	9600
Всього по заробітній платі фіксованих витрат становить				789400

Таблиця 8.6

Початковий грошовий потік	0	1	2	3	4	5
Аналіз організаційної структури та ф рекомендацій по оптимізації	15,000					
Опис, аналіз та оптимізація бізнес-процесів	20,000					
Розробка документації системи управління якістю	15,000					
Впровадження бізнес-процесів та системи управління якістю	15,000					
Передсертифікаційний аудит	5,000					
Сертифікаційний аудит Quau Audit	25,000					
Навчання (Курс по менеджменту якості ISO 9001)	6,000					
Навчання (Курс по бізнес-процесах)	6,000					
Навчання (Курс по внутрішніх аудиторів якості ISO 9001 та ISO19011)	6,000					
Маркетингові послуги, ребрендинг	50,000					
Вартість електрообладнання	861,960					
Вартість основного оладнання (загальнобудівельні роботи)	5,460,000					
Вартість рухомого складу (загальнобудівельні роботи)	3,156,000					
Вартість основного оладнання (промислові підлоги)	2,040,000					
Вартість рухомого складу (промислові підлоги)	1,734,000					
Компютерна техніка (управління проектами)	96,000					
Заробітна плата (фіксована)	789,400					
Оборотний капітал	3,000,000					
Витрати на фанеру	1,600,000					
Сума	18,805,360					

Визначаємо доходи компанії:

Таблиця 8.7

Вартість витрат на виготовлення одиниці продукції за роками		1	2	3	4	5
Заробітна плата працівників (монолітно-каркасного бтва)	грн/м3	800	880	968	1,065	1,171
Вартість розхідних та паливних матеріалів	грн/м3	200	220	242	266	293
Заробітна плата працівників (промідлоги)	грн/м2	39	45	52	57	62
Вартість розхідних та паливних матеріалів	грн/м2	20	23	26	29	32
Собіварістьна одиницю (монолітно-каркасні р-ти)		1,000	1,100	1,210	1,331	1,464
Собівартість(монолітно-каркасні р-ти) на рік		16,000,000	17,600,000	19,360,000	21,296,000	23,425,600
Собівартість на одиницю (промідлоги)		59	68	78	86	94
Собівартість(промислові підлоги) на рік		2,950,000	3,392,500	3,901,375	4,291,513	4,720,664
Собівартість за роками(по обидвох напрямках)		18,950,000	20,992,500	23,261,375	25,587,513	28,146,264

Наступним кроком ми приймаємо витрати на оновлення та ремонт обладнання на наступні чотири роки оскільки п'ятий рік в нас знаходиться в початкових грошових потоках. Також приймаємо щорічні витрати на фанеру

Таблиця 8.8

	0	1	2	3	4	5
Вартість електрообладнання	861,960	172,392	189,631	208,594	229,454	
Вартість основного оладнання (загальнобудівельні роботи)	5,460,000	819,000	900,900	990,990	1,090,089	
Вартість рухомого складу (загальнобудівельні роботи)	3,156,000	157,800	173,580	190,938	210,032	
Вартість основного оладнання (промислові підлоги)	2,040,000	102,000	112,200	123,420	135,762	
Вартість рухомого складу (промислові підлоги)	1,734,000	86,700	95,370	104,907	115,398	
Витрати на фанеру	1,600,000	1,760,000	1,936,000	2,129,600	2,342,560	
Сума		3,097,892	3,407,681	3,748,449	4,123,294	

Та рахуємо проміжні потоки

Таблиця 8.9

Проміжний грошовий потік	0	1	2	3	4	5
Дохід від реалізації послуг (монолітно-каркасних робіт) приведено за прогнозованим об'ємом 16000м ³ на рік та коеф. інфляції 10%		31,600,000	34,760,000	38,236,000	42,059,600	46,265,560
Дохід від реалізації послуг (промпадлог) приведено за прогнозованим об'ємом 50000м ² на рік та коеф. інфляції 10%		5,000,000	5,500,000	6,050,000	6,655,000	7,320,500
Дохід від реалізації послуг (управління проектами) приведено за прогнозованою маржею проекту 750000 грн		750,000	825,000	907,500	998,250	1,098,075
Загальний дохід за роками		37,350,000	41,085,000	45,193,500	49,712,850	54,684,135
Фіксована ЗП приведена з коеф. Інфляції 10%		10,420,080	11,462,088	12,608,297	13,869,126	15,256,039
Собівартість виготовлення продукції по усіх напрямках		18,950,000	20,992,500	23,261,375	25,587,513	28,146,264
Витрати на ремонт та оновлення обладнання на наступний рік		3,097,892	3,407,681	3,748,449	4,123,294	
ЕВІТДА		4,882,028	5,222,731	5,575,379	6,132,917	11,281,832

Завершальним етапом буде визначення термінальних грошових потоків за часовий період п'ять років та визначення термінів повернення капіталу (ROI). А також аналіз прибутковості бізнесу, (таблиця 7.9)

Таблиця 8.10

Розрахунок термінальних грошових потоків	0	1	2	3	4	5	
ЕВІТДА		4,882,028	5,222,731	5,575,379	6,132,917	11,281,832	33,094,887
Податок на прибуток 18% за період		976,406	1,044,546	1,115,076	1,226,583	2,256,366	6,618,977
Чистий прибуток за період		3,905,622	4,178,185	4,460,303	4,906,333	9,025,466	26,475,909
Початкові грошові потоки	18,805,360						18,805,360
З них основних засобів	13,252,960						
Термінальні грошові потоки за результатами ділової активності							7,670,549
Амортизація ОЗ від початкового грошового потоку 20%		11,265,016	10,138,514	9,124,663	8,212,197	7,390,977	7,390,977
							15,061,526

За результатами розрахунку бачимо, що проект успішний, ROI становить чотири роки та три місяці та при виході з проекту за п'ять років розрахункова залишкова вартість основних засобів становить більше 50%

РОЗДІЛ ІХ. РИЗИКИ

Останнім штрихом проекту є оцінка ризиків та передумов, що можуть зашкодити реалізації проекту.

1. Зміна політичної ситуації в країні, що може призвести до спаду економіки в цілому, зниження купівельної спроможності та спаду промисловості.
2. Спад ринку первинного житла.
3. Поява нових іноземних конкурентів в галузі надання послуг з будівництва.
4. Розвиток та експансія вітчизняних конкурентів та компаній подібного типу.
5. Ризики від продуктів-замінників.
6. Влада клієнта.
7. Здешевлення послуг із будівництва внаслідок конкуренції з дрібними неліцензованими бригадами

Матриця впливу ризиків

		Вплив		
		Низький	Середній	Сильний
Ймовірність	Висока			4 6 7
	Середня	5	2	1
	Низька			3

Пропозиції щодо вирішення загроз:

розвиток та експансія вітчизняних компаній-конкурентів:

- перше місце в якості та термінах;
- створення потужної команди фахівців ІТ складу;
- розвиток власного виробництва товарного бетону;
- збільшення ланцюга вартості завдяки додатковим послугам;
- створення впізнаваного бренду

влада клієнта:

- перше місце в якості та термінах;
- ланцюг вартості;
- повний цикл послуг

здешевлення послуг завдяки дрібним бригадам:

- перше місце в якості та термінах;
- гарантійні терміни та зобов'язання;

- дотримання будівельних норм і норм з охорони праці;
- інженерний та управлінський супровід;
- повний цикл послуг

зміна політичної ситуації:

- перше місце в якості та термінах;
- збільшення ланцюга вартості завдяки додатковим послугам

спад ринку первинного житла:

- посилення розвитку компетенцій в промисловому та комерційному б-тві;
- розвиток інженерного складу компанії

ризики від продуктів-замінників:

- перше місце в якості та термінах;
- гарантійні терміни та зобов'язання;
- збільшення ланцюга вартості завдяки додатковим послугам;
- створення впізнаваного бренду;
- зменшення ціни, збільшення обсягів

поява іноземних конкурентів:

- перше місце в якості та термінах;
- розвиток власного виробництва товарного бетону;
- збільшення власних потужностей;
- розвиток комерційного відділу;
- створення впізнаваного бренду.

ВИСНОВКИ

З огляду на статистичні дані за останні роки, будівельна галузь в Україні та Львівській області стрімко зростає. Це спостерігається як в житловому будівництві так і в промисловому.

Також збільшуються прямі капітальні та іноземні інвестиції по трьох напрямках галузях: промисловість, сільське господарство та житло. Що дає підстави вважати будівельну галузь як таку що активно розвивається та є перспективною. На основі аналізу середовища ми визначили основні напрямки розвитку нашої компанії, та потреби ринку. А також виходячи з «концепції їжака» зробили фокус на такі групи:

- монолітно-каркасне будівництво, та бетонні роботи
- управління проектами (генпідряд в будівництві)
- напрямок вузької спеціалізації – промислові підлоги.

В двох найбільш перспективних цільових сегментах, промислове будівництво та логістика.

Задля розвитку та впізнаваності компанії у Львівському регіоні прийнято рішення про створення загального бренду – MKS Group.

Важливим та неопрацьованим питанням є маркетинг в будівництві. Необхідно розробити концепцію просування власного бренду, пошуку нових клієнтів та програму лояльності для існуючих.

Аналізуючи фінансову частину, проект є перспективний та окупний протягом чотирьох років. Також з урахуванням подальших інкрементальних витрат є доволі привабливий напрямок «управління проектами», оскільки не потребує жобних додаткових затрат окрім таких, що пов'язані з утриманням менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Промисловість Львівської області. Статистичний збірник, 2018 [Електронний ресурс] / За ред. Г. Корисько.
2. Будівельна діяльність у Львівській області. Статистичний збірник, 2018 [Електронний ресурс] / За ред. Г. Корисько.
3. Сільське господарство у Львівській області. Статистичний збірник, 2018 [Електронний ресурс] / За ред. Г. Корисько.
4. В.В. Биба, В.Гаташ, «Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України» [Електронний ресурс]
http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/549/1/Стаття_Гаташ%20В.%28випр.%29.pdf
5. Т. І. Світлична Конспект лекцій з дисципліни, «Економіка і організація діяльності будівельного підприємництва» [Електронний ресурс]
Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова 2016
<http://eprints.kname.edu.ua/42794/1/2015%20печ.%20105Л%20конспект%20мой.pdf>
6. Джек Траут, Гленн Ривкин, "Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции" - Питер, 2012
7. Пітер Друкер, Джозеф А. Макьярелло, "Менеджмент" – Москва, Санкт-Петербург-Київ, 2010
8. Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит. Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. - Альпина Паблишер, — 2015
9. Андріан Дж. Сливоцький "Мистецтво творення попиту" – Львів 2012
10. Андріан Дж. Сливоцький "Зона прибутку" – Львів 2016
11. Андріан Дж. Сливоцький, Карл Вербер "Прорив" – Львів 2016
12. Д. Колінз "Від хорошого до величнього"- Москва 2016

ДОДАТКИ

Додаток 1

Капітальні інвестиції у житлові будівлі за регіонами України

	2013	2014 ¹	2015 ¹	2016 ¹	2017 ¹
	тис. грн				
Україна	41567272	33177032	45609777	44864918	53371769
Автономна Респуб- ліка Крим.....	4143478
Вінницька	1256250	779755	1277093	1110368	1298651
Волинська.....	709824	811768	1314851	1440422	1705943
Дніпропетровська.....	1025271	927159	1421954	1481323	1222645
Донецька.....	1737979	672855 ²	114333 ²	178881 ²	274830 ²
Житомирська	502902	470072	864895	683540	781539
Закарпатська	1083144	1141206	1493622	1231656	1862753
Запорізька.....	471423	261069	336971	456663	355011
Івано-Франківська.....	1678483	2418766	2511027	2124207	2342493
Київська.....	4445550	4490692	6135221	7060393	8429226
Кіровоградська.....	298103	162950	338950	162074	233433
Луганська	458310	101056 ²	137771 ²	114351 ²	201693 ²
Львівська	2262415	3025775	4030179	3949937	4632290
Миколаївська	357098	267579	492749	497290	382520
Одеська.....	1733311	1539889	1362182	1686545	2533975
Полтавська	909823	742092	1111740	961952	1419560
Рівненська	958170	870161	1200492	1356731	1417012
Сумська	480916	468613	571498	521023	494471
Тернопільська.....	1045285	681705	1480104	1069426	1539829
Харківська	1499594	1141894	1641742	2252060	3393330
Херсонська	361613	281814	345079	244495	335473
Хмельницька	1110643	1578646	3035187	3618909	2934024
Черкаська	391422	411613	932713	737081	1011300
Чернівецька.....	1291280	754058	1485101	846441	977031
Чернігівська	613469	398465	704838	500081	540467
м. Київ	9446657	8777380	11269485	10579069	13052270

Додаток 2

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

Додаток 3

Кількість фермерських господарств

	2005	2010	2014	2015	2016 ¹	2017 ¹
Україна	42445	41524	39428	38850	33682	34137
Автономна Республіка Крим	2017	1554
області						
Вінницька	1374	1670	1923	2021	1894	1925
Волинська	754	706	713	680	600	600
Дніпропетровська	3405	3341	3348	3351	3194	3225
Донецька	1802	1569	1573	1129	956	947
Житомирська	686	741	775	769	586	608
Закарпатська	1447	1606	1485	1452	939	927
Запорізька	2337	2283	2312	2305	2046	2048
Івано-Франківська	531	561	551	550	507	516
Київська	1479	1405	1397	1381	1226	1236
Кіровоградська	2585	2457	2609	2608	2550	2595
Луганська	1474	1401	1246	940	802	801
Львівська	1194	956	1028	1044	788	813
Миколаївська	4445	4555	3860	3830	3373	3389
Одеська	6213	5766	5153	5090	3966	4001
Полтавська	1527	1657	1849	1941	1804	1858
Рівненська	505	550	500	493	371	373
Сумська	728	730	712	721	639	649
Тернопільська	656	773	802	807	620	636
Харківська	1314	1196	1195	1264	1211	1259
Херсонська	2529	2393	2416	2363	2047	2070
Хмельницька	1199	1267	1365	1413	1095	1128
Черкаська	1102	1132	1284	1345	1274	1306
Чернівецька	681	774	670	673	596	587

Додаток 4

Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності

	2010	2014	2015	2016	2017
Усього	8830203	9555030	13386534	18605213	24105881
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	295192	472027	695729	1158200	1400473
сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	275396	447934	649705	1092078	1338783
лісове господарство та лісозаготівлі	19386	23520	44107	63944	58108
рибне господарство	410	573	1917	2178	3582
Промисловість	1975760	2749137	3648647	6367052	8541670
Будівництво	2064711	3115556	3754897	3402995	4966264
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	852756	642042	967634	1073456	1704233
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	979414	726904	822894	1146159	1170274
Тимчасове розміщування й організація харчування	67660	262640	212579	166906	315222
Інформація та телекомунікації	110327	111317	132992	231878	235822
Фінансова та страхова діяльність	125705	102107	174764	329428	394442
Операції з нерухомим майном	334767	726454	847283	1391332	1319232
Професійна, наукова та технічна діяльність	1106462	105683	250307	325412	388617
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	42335	144372	548331	1020507	547754
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	438299	230398	956204	1567971	2474640
Освіта	103392	58359	109560	118760	195333
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	290088	69809	152418	190246	198556
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	31341	21240	70504	63063	87721
Надання інших видів послуг	11994	16985	41791	51848	165628

Додаток 5

Прямі іноземні інвестиції за видами економічної діяльності

	На початок року				На
	2010	2015	2016	2017	31.12.2017
Усього	1131640,6	1197730,2	1101035,2	1111353,3	1187709,3
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	121510,2	40692,6	37221,4	34802,9	37848,3
сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	...	40470,7	37020,9	34550,7	37600,2
лісове господарство та лісозаготівлі	...	217,8	197,8	249,8	245,8
рибне господарство	...	4,1	... ¹	... ¹	... ¹
Промисловість	361365,3	435719,8	396511,8	425804,1	505107,4
Будівництво	27420,5	19988,5	17666,1	18373,1	20756,1
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	81821,0	43283,0	36069,4	42068,7	51971,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	21947,7	116473,5	107891,1	77853,6	85365,8
Тимчасове розміщення й організація харчування	11951,7	13751,0	9208,6	7852,4	8048,6
Інформація та телекомунікації	48711,0	30952,1	30603,0	28573,1	29803,3
Фінансова та страхова діяльність	329962,6	364866,9	351202,4	374556,2	340888,2
Операції з нерухомим майном	34914,3	100683,6	89532,0	77484,7	79427,4
Професійна, наукова та технічна діяльність	11822,8	9540,6	7496,6	7116,8	10544,8
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	71430,7	3146,9	3560,4	3486,3	3942,6
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	-	-	-	-	-
Освіта	-	70,1	62,7	... ¹	... ¹