

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувач кафедри
_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**«Управління проєктами в системі стратегічного менеджменту
малих та середніх підприємств (на прикладі проєкту тюнінг-
ательє ФОП «Воєводін»)»**

за спеціальністю 073 Менеджмент,
освітньо-професійна програма «Управління проєктами»

Студента групи УП.м-01 Воєводіна Олега Сергійовича

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Воєводін О.С.

Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Смоленніков Д.О.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
073 Менеджмент,
освітньо-професійна програма «Управління проектами»
студенту групи УП.м-01
Воєводіну Олегу Сергійовичу

1. Тема роботи «Управління проектами в системі стратегічного менеджменту малих та середніх підприємств (на прикладі проекту тюнінг-ательє ФОП «Воєводін»)», затверджена наказом по СумДУ № _____ від _____” _____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 14.12.2021 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідженні ключових аспектів управління проектами в системі стратегічного менеджменту малих та середніх підприємств.
4. Об’єкт дослідження: система стратегічного менеджменту ФОП «Воєводін».
5. Предмет дослідження: організаційно-економічні відносини, які виникають в процесі розроблення та реалізації проекту в контексті стратегічного менеджменту малих та середніх підприємств.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: наукові та навчально-методичні праці вітчизняних та зарубіжних авторів, статистичні дані, звітність ФОП «Воєводін», Інтернет-ресурси.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Аналіз поточного стану ФОП «Воєводін»	15.11.2021
II	Проект відкриття тюнінг-ательє в системі стратегічного управління ФОП "Воєводін"	28.11.2021
III	Оцінка ефективності проекту тюнінг-ательє	07.12.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:
У розділі 1 студент має дослідити та систематизувати дані про досліджуване підприємство, проаналізувати поточний стан та основну концепцію функціонування, визначити ключові особливості.

У розділі 2 студент має визначити всі можливі шляхи стратегічного розвитку організації для здобувати конкурентних переваг. Має бути проведене дослідження ефективності ключових шляхів, запропонований найкращий варіант.

У розділі 3 передбачається розробка проекту, визначення можливих ризиків при реалізації проекту, етапи впровадження проекту.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 08.11.2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Смоленніков Д.О.

Завдання до виконання одержав _____ Воєводін О.С.

АНОТАЦІЯ

Основною метою кваліфікаційної роботи є дослідження ключових аспектів управління проектами в системі стратегічного менеджменту малих та середніх підприємств. Об'єктом дослідження обрано станцію технічного обслуговування авто, керівництво якої питанням стратегічного управління не приділяло належної уваги.

В роботі проведено загальний аналіз об'єкта дослідження, визначені цілі та стратегії організації на майбутнє. Проведено дослідження ринку послуг з технічного оснащення та тюнінгу автомобілів, запропоновано проєкт створення тюнінг-ательє, проведено оцінку його ефективності.

Розроблено структуру проєкту тюнінг-ательє, проведено календарне планування проєкту, SWOT-аналіз, оцінені ключові ризики при реалізації проєкту.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи магістра.

Кваліфікаційна робота складається із наступних елементів: вступ, три розділи, висновок, список використаних джерел, що містить 40 найменувань. Загальний обсяг даної магістерської роботи становить 65 сторінок, у тому числі 2 рисунки, 8 таблиць та список використаних джерел – 5 сторінок.

Мета роботи. Мета роботи полягає у дослідженні ключових аспектів управління проектами в системі стратегічного менеджменту малих та середніх підприємств.

Завдання дослідження:

- аналіз поточного стану досліджуваного підприємства, його структури зовнішнього середовища;
- розробка переліку шляхів розвитку організації та аналіз їх ефективності;
- оцінка ефективності проекту в контексті стратегічного менеджменту організації;
- розробка структури та календарне планування проекту;
- SWOT-аналіз та оцінка ризиків при реалізації запропонованого проекту.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, які виникають в процесі розроблення та реалізації проекту в контексті стратегічного менеджменту малих та середніх підприємств.

Об'єктом дослідження є система стратегічного менеджменту ФОП «Воєводін».

Методи дослідження. Серед ключових методів дослідження були використані формально-логічний аналіз, спостереження, опитування клієнтів. Також був задіяний ситуаційний підхід, основна суть якого будується на дослідженні і подальшому аналізі конкретних ситуацій [1].

Ключові слова. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ, ПРОЄКТ, ТЮНІНГ-АТЕЛЬС, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ФОП «ВОЄВОДІН».....	9
1.1 Загальна характеристика підприємства.....	9
1.2 Форма та система оплати праці на підприємстві.....	12
1.3 Аналіз зовнішнього середовища.....	13
1.4 Створення та етапи розвитку підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2 ПРОЄКТ ВІДКРИТТЯ ТЮНІНГ-АТЕЛЬЄ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФОП "ВОЄВОДІН".....	17
2.1 Цілі та стратегія на майбутнє.....	17
2.2 Дослідження ринку та його елементів.....	20
2.3 Особливості функціонування концепцій тюнінг-ательє.....	25
2.4 Вибір стратегічної концепції.....	27
2.5 Опис продукції та послуг.....	28
2.6 Технологічний аудит ідеї проєкту.....	29
2.7 Класифікація майстрів за видами спеціалізації.....	33
РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ ТЮНІНГ-АТЕЛЬЄ.....	37
3.1 Підготовка та ремонт приміщень.....	37
3.2 Прибутковість СТО.....	40
3.3 Потенційна прибутковість тюнінг-ательє та строки окупності.....	43
3.4 Ризик менеджмент в умовах зміни напряму діяльності.....	48
3.5 Розробка виробничого плану в рамках реалізації проєкту.....	49
3.6 Розробка WBS-структури.....	52
3.7 Календарне планування проєкту.....	54
3.8 SWOT-аналіз.....	56
3.9 Управління ризиками при реалізації проєкту.....	58
Висновки.....	60
Список використаних джерел	61

ВСТУП

Для дослідження в рамках дипломної роботи була обрана невелика організація, основною спеціалізацією якої є ремонт та технічне обслуговування автомобілів. В даній роботі було проаналізовано процес створення організації. Насамперед, як виникла ідея такого проєкту, яким чином вона впроваджувалася і які проблеми та складнощі при цьому виникали. Також було досліджено процес функціонування організації на сьогоднішній день та визначено характерні особливості робочого процесу.

Невід'ємною рисою будь якого успішного проєкту є проблеми, що виникають майже кожного дня. Тож одним з основних та найважливіших аспектів стало виявлення тих складнощів та викликів з якими дана організація стикається в процесі функціонування. Запропоновані рішення, які направлені на усунення вищезазначених складнощів або принаймні зменшення їх негативного впливу на організацію.

Оскільки сучасний світ стає дуже динамічним, керівництво будь якої організації вимушено мислити стратегічно і розробляти плани розвитку на декілька років вперед. І дуже великою помилкою з боку малого бізнесу буде зневага до вищесказаного та нехтування стратегічними планами розвитку [2].

Тож був проаналізований ринок, вивчена його динаміка та напрям. Виявлені потреби споживачів і на основі цього розроблений один з найкращих варіантів стратегії розвитку, ефективність якого підтверджено показниками. Його впровадження дозволить в найближчому майбутньому стати лідером ринку в місті Суми в автомобільній сфері.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ФОП «ВОЄВОДІН»

1.1 Загальна характеристика підприємства

Загалом дана організація являє собою класичну станцію технічного обслуговування авто. Керівництво складається з двох співвласників, кожен з яких виконує свою роль в управлінні, а з саме – перший здебільшого працює з внутрішнім середовищем, тоді як другий власник, навпаки - націлений на зовнішнє.

Перший співвласник несе відповідальність за якісну роботу майстрів та співпрацює з постачальниками, а також контролює процеси закупівель. Другий орієнтований на роботу з клієнтами та стейкхолдерами задля взаємної вигоди. Це вкрай важливо оскільки слугує запорукою для створення довготривалої репутації [3]. Важливість та ефективність взаємодії зі стейкхолдерами описано в роботі [4].

Досвід багатьох існуючих підприємств, як приватних так і державних, показав, що управління організацією в нестандартних та складних ситуаціях є досить нагальною проблемою [5].

Оскільки у випадку їх виникнення методи прийняття рішень і інструменти управління доволі серйозно відрізняються від керування організацією у звичайних буденних умовах. В таких випадках необхідна гнучкість, рішучість, винахідливість.

Тож при виникненні серйозних складнощів, обидва керівники включаються в процес їх вирішення. Оскільки дана організація має досить скромні розміри, то практично будь які нестандартні ситуації, зміни чи проблеми так чи інакше відображаються на майстрах. Тож у випадку впровадження змін, майстри теж приймають участь у прийнятті ключових рішень. Це дає змогу одразу отримати зворотній зв'язок та викликає у майстрів відчуття власної важливості, як вагової частини організації. Оскільки у разі впровадження

нововведень сам факт того, що керівництво не приймає рішення в односторонньому порядку, а враховує позицію майстрів, дозволяє зменшити ризики виникнення можливого опору з їх боку [6].

Щодо кількості майстрів - їх троє, кожен з них має вузьку спеціалізацію та доволі великий досвід і рівень знань, що забезпечує високу якість та увагу до деталей у випадку складного ремонту.

Вони мають наступну спеціалізацію:

- майстер з ремонту двигунів;
- майстер з ремонту підвіски;
- майстер з загального технічного обслуговування.

У випадку звернення клієнта та виявлення поломки майстром виникає необхідність у нових запчастинах для подальшого ремонту. Для виконання функції з забезпечення запчастинами існує відповідний фахівець, основна задача якого полягає у своєчасному замовленні необхідних запчастин у постачальників, інформуванні на предмет вартості та якості компонентів від різних виробників, а також строків доставки.

На рисунку 1.1 представлена організаційна структура підприємства. Вона є лінійною та доволі простою, що зумовлено невеликими розмірами організації. Це найбільш оптимальний тип організаційної структури, оскільки вона має доволі важливі характерні риси для створення максимально простої системи управління та комунікацій на малих підприємствах.



Рисунок 1.1 - Організаційна структура підприємства

По-перше, всі працівники підпорядковуються тільки одному керівнику, що забезпечує простоту вищезгаданих комунікацій та зворотного зв'язку, по-друге-увесь комплекс робіт виконується одним відділом, який направлений на конкретний вид діяльності [7].

Робочий цикл проходить у наступній послідовності:

- звернення клієнта до СТО;
- виявлення майстром відповідних технічних неполадок;
- представлення майстром висновків;
- узгодження деталей ремонту між майстром та клієнтом (вартість, терміни і т.д.);
- у відповідності до узгоджених термінів прийняття автомобіля в роботу згідно черги;
- замовлення необхідних запчастин;
- завершення ремонту;
- видача автомобіля клієнту та надання рекомендацій стосовно подальшої експлуатації автомобіля;
- розрахунок клієнта.

1.2 Форма та система оплати праці на підприємстві

Стосовно форми оплати праці то на даному підприємстві застосовується два види. Перший – відрядна, тобто за кожну конкретну роботу встановлена фіксована ціна[8]. Вартість є чіткою та конкретною при умові, якщо автомобіль знаходиться у належному технічному стані і при виконанні ремонту майстром всі елементи піддаються демонтажії. Але іноді бувають випадки коли авто стало учасником серйозного ДТП та деякі вузли деформувались, або клієнт доволі довго не приділяв уваги його ремонту і з часом можуть відбуватися руйнівні

процеси такі, як наприклад іржавіння. Також попередній ремонт міг бути виконаний не якісно та в конструкцію були внесені зміни, яких не має в заводській комплектації. Наприклад, певна деталь відрізана або навпаки приварена заради здешевлення ремонту.

Тож іноді на деяких авто можуть зустрічатись іржаві кріплення, деталі, що доволі суттєво деформовані або застарілі вузли. В будь якому випадку для майстрів, що в подальшому будуть виконувати ремонт та технічне обслуговування, будь що з вищепереліченого створить додаткові складнощі і витрати часу. Тож якщо до СТО звертається клієнт з подібними проблемами, вступає в силу інша форма оплати праці, а саме – погодинна. Це доволі раціональне рішення, оскільки для кожного виду робіт існують приблизні терміни виконання, але коли при роботі з авто виникають складнощі, які описувались вище, строки виконання суттєво збільшуються.

В даному випадку основна суть погодинної оплати полягає в тому, що клієнт сплачує гроші за конкретний час, що був додатково витрачений на ремонт його авто. Як правило при виникненні складних ситуацій ці два типи оплати комбінуються, тобто клієнт сплачує конкретну суму за відрядною системою, але якщо орієнтовні строки виконання перевищені, додатково вступає погодинна форма і окрім основної вартості ремонту оплата йде за додатково витрачений час.

Прибуток розподіляється у пропорції 50% на 50%. Для прикладу: після звернення клієнта вартість ремонту склала 10000 грн., тож 5000 грн., ділять між собою власники, а 5000 грн., отримує майстер, що виконав ремонт. Аналогічною є ситуація з замовленням запчастин. Наприклад - після звернення клієнта вартість замовлених запчастин склала 7000 грн., з яких 6000 грн., роздрібна ціна, а 1000 грн., - це надбавка, яка є доходом. Вона в свою чергу теж розподіляється у пропорції 50% на 50%, тобто 500 грн., отримує з забезпечення запчастинами і 500 грн., отримують власники.

1.3 Аналіз зовнішнього середовища

Правильний аналіз зовнішнього середовища організації є запорукою багатьох важливих речей - таких як ефективне функціонування організації в умовах сьогодення чи розробка стратегії розвитку на майбутнє. Не зважаючи на те, що зовнішнє середовище не є внутрішньою складовою організації, все ж воно не аби як впливає майже на всі аспекти, що стосуються як прибутковості організації так і її існування як такої. [9]

Основну клієнтську базу складають жителі міста, близько – 70%, і 20 % люди з наближених до Сум (приблизно в радіусі 10 -20 км) сіл та містечок. І 10% - люди з інших міст, які з власних причин перебували в місті чи поблизу і в них сталася поломка авто.

Стосовно класу автомобілів то в основному обслуговуються авто середнього рівня, вартість яких становить 6000 - 25000\$. Це зумовлено тим, що саме такі авто складають переважну більшість в місті. Автомобілі низького класу, як правило, не обслуговуються, оскільки кількість витраченого часу на ремонт не відрізняється, а іноді навіть вища у порівнянні з авто середнього класу, але вартість ремонту, запчастин і відповідно прибутку - суттєво нижча.

Щодо конкуренції, яка власне теж відіграє доволі суттєву роль в зовнішньому середовищі, оскільки саме вона дозволяє організації триматися в тонусі і відповідати вимогам сучасності задля здобуття конкурентних переваг.

Взагалі саме поняття конкуренція (з латинського – *concurrentia*) означає змагаться або стикатись. Тобто, з економічної точки зору, конкуренція - це суперництво між декількома організаціями, які займаються однакоим або подібним видом діяльності та обслуговують один ринок, що в свою чергу означає, що їх клієнтська база перетинається. І ключовою метою цього суперництва є встановлення першості в певній галузі на конкретному ринку і як наслідок - це означає створення найбільш сприятливих умов для економічного росту. [10]

Тож безпосередньо до конкурентів можна віднести приватні СТО, яких в місті близько 20-30. А також так званих «гаражних майстрів» - тут маються на увазі приватні майстри, що надають свої послуги у власних або орендованих гаражах. Як правило вони працюють без належного юридичного оформлення своєї діяльності і користуються досить серйозним попитом, оскільки пропонують свої послуги за доволі демократичну ціну, що звісно, враховуючи економічну ситуацію і рівень доходів в Україні, цілком виправдано. Тож низька ціна на власні послуги є їх основною конкурентною перевагою. Щодо їх кількості - сказати досить важко, однак за оцінками людей, що працюють у цій сфері можна стверджувати, що їх кількість становить приблизно 150-250.

Також в Сумах є офіційні сервіси від автомобільних брендів - такі як Skoda, Kia та Renault, але вони обслуговують машини, які були придбані в їх же офіційних автосалонах, тож конкурентами їх назвати важко, оскільки клієнтська база майже не перетинається.

Насправді, не зважаючи на те, що в такому невеликому місті як Суми існує досить велика кількість конкурентів, сам по собі рівень конкуренції не є високим і на те є досить вагомі причини. Рівень доріг в Україні залишає бажати кращого і якість пального також, якщо порівнювати ці ж показники з ЄС. Дані фактори доволі серйозно знижують надійність будь якого авто та викликають часті поломки.

Щодо якості доріг, то хоча за 2020 рік Україна і підвищила свої результати на 20 позицій, тобто піднялась у рейтингу 146 на 126 місце[11], все ж цей показник залишає бажати кращого.

Економічна ситуація та рівень доходів в Україні суттєво нижчий за середньостатистичний в країнах ЄС. Прикладом може послугувати Німеччина, де середня заробітна плата у громадянина складає – 3978 євро (дані за 2021 рік), аналогічний показник у Італії становить – 2502 євро, а у Франції – 3084 євро (дані за 2017 рік) [12].

Якщо безпосередньо порівнювати це з Україною то на жаль в нашій країні середня заробітна плата складає 416 євро, або 13500 грн (дані за 2021 рік) [13]. Тож з огляду на ці факти можна зробити висновок, що люди вимушені шукати місця де є можливість зробити ремонт за якомога меншу вартість і більшість авто ремонтується за невисоку ціну та у сумнівних майстрів, при цьому часто використовуються не оригінальні запчастини китайського походження, тому що їх вартість значно нижча. Тож через 8-10 років подібного обслуговування надійність будь якого авто знизиться доволі серйозно і виникатимуть постійні поломки.

Також абсолютним фактом є те, що через уже неодноразово згаданий рівень доходів, більшість українців вимушені їздити на доволі старих авто, які якщо і володіли високим рівнем надійності перебуваючи в автосалоні, з часом вони все одно починають втрачати свою початкову надійність і поломки стають дедалі частішими. Тож враховуючи всі вищезазначені причини сам по собі рівень попиту на послуги з ремонту та обслуговування, як в місті Суми, так і загалом в Україні - досить високий. І без істотних змін як в економіці так і в усіх інших галузях ця ситуація навряд чи зміниться.

1.4 Створення та етапи розвитку підприємства

Організація була створена в жовтні 2015 року. Саме тоді було придбано приміщення, яке раніше використовувалось як склад, тож звісно, що знадобились доволі суттєві удосконалення, щоб воно стало придатне для надання послуг з ремонту та технічного обслуговування авто.

Оскільки на той період часу у власників не було фінансової можливості втілити все на початку, ними було прийняте рішення, що буде зроблений необхідний мінімум для відкриття, а різні другорядні речі будуть виконуватись з

часом. Тож на початку був зроблений ремонт в робочих приміщеннях, встановлено мінімально необхідне обладнання та меблі, а також зроблений косметичний ремонт у їдальні та кімнаті відпочинку для майстрів.

З часом ситуація змінювалася на краще. Для прикладу: в серпні 2016 року організація почала співпрацювати зі спеціалістом із забезпечення запчастинами, тобто якщо до того часу майстри були вимушені самостійно замовляти деталі через приватних постачальників та витратити цінний час, то з цього моменту з'явилась компетентна людина, яка почала виконувати цю функцію. Майстри стали складати певний список замовлення і передавати його фахівцю. Також з часом був прийнятий на роботу спеціаліст з загального технічного обслуговування. Це фахівець, що спеціалізується на великому спектрі послуг з ремонту, але які за своєю суттю є простими. Це дозволило зняти частину навантаження з інших майстрів, тому що кожен з них став мати змогу сконцентруватись на своїй вузькій спеціалізації, а майстер з загального обслуговування почав виконувати всі інші не складні замовлення практично по будь яким вузлам авто.

На даний момент побудовано приміщення для надання послуг з налаштування підвіски. Наразі в ньому проходять ремонтні роботи, після завершення відбуватиметься закупка та встановлення обладнання.

РОЗДІЛ 2. ПРОЄКТ ВІДКРИТТЯ ТЮНІНГ-АТЕЛЬЄ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФОП "ВОЄВОДІН"

2.1 Цілі та стратегія на майбутнє

У минулому термін тривалістю у п'ять років був досить незначний задля суттєвих змін, але сучасний світ став більш динамічним, темпи його розвитку дуже стрімкі. Сьогодні ситуація в світі відрізняється докорінно.

Якщо проаналізувати сучасне життя то можна легко дійти висновку, що більшість тих речей якими ми користуємося були створені за минулі 5-7 років. І експерти зазначають що ця тенденція буде тільки зростати, тобто в майбутньому буде достатньо 2-3 роки щоб світ змінювався докорінно.

Розвиток сучасної економіки став характеризуватись доволі швидкими змінами у зовнішньому середовищі, що не в останню чергу пов'язано з інформатизацією суспільства. Кризові явища стали мати неймовірно значний вплив на практично всі сфери економічної діяльності [14].

Тож враховуючи все вищесказане, ігнорувати такі речі як стратегія розвитку та цілі на майбутнє, особливо в бізнесі - є фатальною помилкою. Оскільки бізнес є однією з найбільш динамічних сфер, де практично всі досягнення та винаходи, які пропонують розробники незалежно від їх виду, масштабу чи специфіки, дуже швидко інтегруються в бізнес-середовище. Велика кількість проєктів зараз існують виключно онлайн. А ті організації основна діяльність яких все ж спрямована на офлайн-середовище, все одно мають власні сайти з переліком товарів чи послуг, відповідним прайсом і т.д. Для прикладу - на сьогоднішній день майже 9% всіх покупок в Україні відбуваються онлайн. А за останній рік кількість замовлень на українських сайтах-дошках оголошень, таких як Prom.ua, Shafa.ua, IZI.ua, Bigl.ua – зросла в середньому на 42%[15]. Що в свою чергу свідчить про дуже високі темпи розвитку такої галузі, як інтернет -

промисловість. Раніше покупки через інтернет не сприймалися серйозно і використовувалися виключно у випадку коли товар не можна було придбати в місті. Суспільство віддавало перевагу покупкам у звичайних магазинах. Але з часом ситуація змінилась - людство зрозуміло наскільки це зручно та безпечно і сьогодні покупки через інтернет є невід'ємною складовою сучасного життя. Тож це яскравий приклад того, як галузь змінилась докорінно за доволі невеликі терміни і ті підприємці, які на той час мислили стратегічно - зараз є власниками найбільших та найуспішніших макретплейсів.

Аналізуючи все вищесказане можна зробити висновок, що для даного проекту, а саме «Станції технічного обслуговування», необхідна стратегія на майбутнє. І в даному питанні для ФОП "Воєводін" можуть бути запропоновані декілька шляхів.

Перший - це рухатись у межах початкової концепції як організація що займається ремонтом та технічним обслуговуванням авто. В процесі аналізу мною були зроблені висновки, що обравши цей шлях особливого росту та розвитку досягти буде дуже важко. При розробці стратегії розвитку в межах початкової концепції мною були розглянуті декілька варіантів. Перший з них - це буквально робити більше, тобто підвищити навантаження задля більшої швидкості виконання замовлень. Але треба розуміти, що основну частину роботи виконують люди і в них є певні фізичні обмеження та рамки, які дозволяють якісно працювати та не нашкодити здоров'ю. Тож підвищення навантаження може потягнути за собою як зниження якості роботи так і зашкодити здоров'ю персоналу. Що є абсолютно неприйнятним.

Наступний варіант – в буквальному сенсі розширитись, тобто зробити більшим приміщення, найняти більшу кількість майстрів. Але тут постає наступна проблема. Після консультації з власниками вони стверджували, що час від часу може виникати ситуація з відсутністю достатнього попиту, тобто майбутні нові майстри будуть завантажені всього на 50-60%. І така ситуація буде

виникати доволі часто. Це пов'язано з наступними причинами, як зазначалося раніше хоча рівень конкуренції в місті не є аж надто високим, але все ж у кожного СТО чи приватного майстра є певна клієнтська база яка формувалась роками. А постійні клієнти не надто хочуть щось змінювати, якщо вони вже певний період часу користувались послугами конкретного СТО та обслуговували там своє авто.

Після аналізу приблизного потоку авто який обслуговує дана станція за обраний період часу, були зроблені висновки результати яких підтвердили твердження власників. Якщо піти на цей крок і найняти нових майстрів, то фактично половину часу за рік вони будуть завантажені на 50-60%, а інколи навіть на 30%. Це вкрай не вигідно як для власників так і для майстрів, що хочуть достойно заробляти але більшість часу не матимуть роботи. Тож як зазначалося раніше, якщо притримуватись цієї концепції - то особливого росту як бізнес проєкт - досягти не вдасться.

Але є можливість обрати інший шлях і змінити напрям діяльності. На сьогоднішній день ринок автомобілів дуже обширний, ситуація докорінно відрізняється від часів СРСР, коли людина могла обирати між двома чи трьома марками автомобілів. В останні часи в Україні вибір автомобілів став надзвичайно великий. Майбутній власник може придбати собі не тільки великий джип, сімейний кросовер чи універсал, а й класичний седан або спортивне купе.

Але навіть коли автомобіль влаштовує його власника практично по всім параметрам все одно існують певні складові, які хотілося б доопрацювати виходячи з власних вподобань. В таких ситуаціях і приходиться на допомогу «Тюнінг - ательє». Насправді багато власників хочуть вдосконалити свої авто тим самим покращити його технічні характеристики, але через відсутність знань як саме це зробити та відповідних можливостей, виникає необхідність у організації, яка б надавала такого роду послуги на високому рівні.

Якщо у автовласника виникло подібне бажання, він може звернутись у таку організацію і отримати консультацію від спеціалістів та прайс, відповідно до його запиту.

На даний момент в місті Суми не існує жодної подібної організації, яка б надавала послуги з комплексного доопрацювання автомобілів. Звичайно існують невеликі фірми, які займаються конкретними питаннями і мають вузький профіль. Наприклад – дехто спеціалізуються виключно на двигунах, хтось на салонах, а хтось на фарбуванні. Але організації яка б надавала всі вищеперераховані послуги в комплексі - не існує.

Насправді той факт, що в місті ще не має подібних організацій - дуже велика перевага, оскільки це дозволить ввійти на ринок де фактично немає конкуренції. Хоча плюси в даному випадку абсолютно очевидні все ж про них варто сказати. По-перше - всі потенційні клієнти будуть звертатись саме до даного ательє, за відсутністю альтернатив, по-друге - подібні організації існують хоч і в невеликій кількості як в Україні, так і в світі. Тож сама по собі ідея не унікальна, що дозволяє перейняти знання та досвід у вже існуючих «Тюнінг-ательє».

2.2 Дослідження ринку та його елементів

Правильно і якісно виконане дослідження ринку є запорукою успіху не тільки для створення короткострокових планів, а й для розробки глобальної стратегії розвитку підприємства, яка орієнтована на довготривалу перспективу.

Саме по собі поняття «ринок» в економіці прийнято розуміти як певну галузь де умовно продавець пропонує свої товари чи послуги, а покупець в свою чергу має змогу ознайомитись з пропозиціями, обрати для себе оптимальну і скористатись нею [16].

Якщо розглядати аналізовану ситуацію то цільовим ринком я б визначив Україну і не розглядав би інші держави, навіть сусідні. Оскільки, якщо середньостатистичний громадянин виявить бажання вдосконалити свій автомобіль то він навряд чи буде розглядати навіть поїздки в сусідню область, не говорячи навіть про подорож за кордон, тому що це доволі затратно з фінансової точки зору. Оскільки існують випадки коли вартість удосконалення менша за вартість поїздки, але навіть коли це не так, то все одно будь яке переміщення, особливо за кордон - це велика кількість витрат. Тож мною було прийнято рішення розглядати ринок в межах нашої держави.

Після аналізу конкурентного середовища було виявлено, що наразі в Україні існує доволі велика кількість тюнінг-ательє. Найбільше, а саме п'ять з них знаходяться в місті Київ, також практично в кожному великому обласному центрі, такі як Харків чи Одеса існує мінімум одна подібна організація. Це ательє високого рівня, які не перший рік надають свої послуги, мають досвід та репутацію і вже доволі успішно закріпились на ринку. Але, як зазначалося раніше, в місті Суми не існує жодної подібної організації серйозного масштабу яка б надавала широкий спектр послуг. І це буде основною конкурентною перевагою. Оскільки у випадку, коли людина прийняла рішення про необхідність удосконалення свого авто, треба розуміти, що будь яке навіть найпростіше доопрацювання буде потребувати певної кількості часу.

Якщо розглянути це питання на прикладі міста Суми, то як вже неодноразово було згадано, в ньому поки що не існує подібних організацій, тож автовласнику доведеться розглядати сусідні міста, де він зможе отримати ряд послуг, які його цікавлять. Але треба враховувати той факт, що поїздка навіть в сусідній обласний центр потребуватиме фінансових витрат, оскільки необхідно оплатити пальне, проживання та харчування в той час поки над автомобілем проводитимуться роботи. І враховуючи невисокий рівень доходів в нашій країні,

велика кількість людей у яких виникла ідея про удосконалення свого авто, відмовляться від неї саме через витрати на поїздку.

Тож враховуючи все вищесказане, можна зробити висновок про те, що конкурентне середовище в Україні хоч і налічує доволі суттєву кількість подібних організацій, але саме в місті Суми вони практично відсутні і в випадку відкриття тюнінг - ательє всі жителі міста або області будуть звертатись саме до даної організації через витрати на поїздки до інших міст.

Щодо інших учасників ринку, якими виступають різні владні законодавчі органи, на кшталт уряду, парламенту або регіональних управлінських органів, то немає сенсу приділяти їм увагу, оскільки даний вид бізнесу особливо не пов'язаний з державним регулюванням, чи політичними процесами. Тож для успішного функціонування та розвитку організації достатньо якісного та правильного юридичного оформлення.

Розглянемо ще один вид учасників ринку, а саме так званих покупців або споживачів, оскільки на початку даного пункту було проаналізовано конкурентів, які виступають продавцями. Цьому аспекту необхідно приділити достатньо багато уваги оскільки треба чітко розуміти чи є соціальний запит від людей. Іншими словами - чи буде пропозиція, яку надає даний бізнес, користуватись достатнім попитом. Який буде приблизний потік клієнтів, щоб розрахувати потужності організації. Тож з усього вищесказаного можна зробити висновок про те, що цей етап є вкрай важливим для будь якої бізнес ідеї і наш випадок не є виключенням.

Взагалі одним з основних елементів ринку є як формування попиту так і відповідної пропозиції та ціни. Тому з точки зору дослідження ринку при розробці стратегії розвитку вкрай важливо приділити суттєву увагу цьому питанню, оскільки треба чітко розуміти чи будуть можливі нововведення в рамках стратегії розвитку користуватись попитом. Одним з найважливіших моментів, які треба розуміти є те, що ринок не є стійким та статичним, а навпаки

- це доволі динамічна структура в якій взаємодіють багато елементів, тож це також треба враховувати [17].

Найбільш оптимальним варіантом для дослідження попиту, який мав би реальну основу, тобто був би заснований на оцінках конкретних людей – є соціальне опитування. Звісно, в даному випадку мова йде виключно про автовласників, які потенційно могли б стати клієнтами майбутнього тюнінг-ательє.

Насправді той факт, що проходження практики відбувалось на станції технічного обслуговування, став вирішальним фактором у виборі місця для проведення опитування. Тобто, в процесі ремонту авто майстрами, поки клієнти очікували, мною було задано ряд питань відносно їх планів на власні авто. По завершенню були зроблені певні висновки. Загальне число опитаних становило – 62 людини. Серед них 80% тих кого не все влаштовує у їх авто і вони хотіли б змінили цю ситуацію і удосконалити певні елементи. З них 30 % не планують це робити через відсутність фінансової можливості, а останні 50% мають кошти на удосконалення, але зіткнулись з проблемою відсутності місця, де була б можливість це зробити, оскільки за їхніми словами, якщо б існувала конкретна організація, яка б надавала подібні послуги і на високому рівні з точки зору якості, вони б скористались цією пропозицією. І знову було виявлено відсутність бажання клієнтів довіряти свої авто незрозумілим гаражним майстрам, оскільки питання якості такої роботи залишається відкритим.

Наступним пунктом в опитуванні стало питання вартості. А саме, яку суму вони готові витратити на вдосконалення авто. Тож серед клієнтів, які готові були на цей крок при наявності професійної організації, були озвучені різні суми в середньому від 500-1000\$, що в принципі відповідало очікуванням. На даному етапі виникає питання: середня вартість ремонту, яка зараз існує в рамках даної станції складає суми приблизно в цьому ж діапазоні. Тож який сенс витратити багато зусиль на переобладнання СТО на тюнінг-ательє, якщо суми доходів

приблизно одного рівня. Але насправді було проаналізовано та виявлено, що в середньому виконання замовлення з ремонту і замовлення з тюнінгу відрізняються за термінами. Середньостатистичне замовлення з тюнінгу виконується на 20 -30% швидше за ремонт. Це перша перевага. В той же час самі майстри відзначають, що ремонт характеризується такими рисами як монотонність, однобокість і відсутність творчої складової, що перетворює процес на доволі рутинну та нудну роботу. В той же час вони відмічають, що тюнінг на відміну від вищезгаданого ремонту - це в першу чергу творчий процес, який є набагато більш цікавим для них. І у випадку виконання замовлення з тюнінгу віддача від них була б суттєво вища. Це пов'язано як фінансовою мотивацією так і з більшою цікавістю самого процесу. До речі, саме монотонність в цілому є однією з основних причин психологічного виснаження, нервових зривів та помилок.[18] Також, як зазначалось раніше в рамках СТО відсутня можливість фізичного розширення - тобто створити більше приміщення, найняти більшу кількість майстрів, закупити додаткове обладнання. Оскільки є вірогідність зіткнутись з проблемою відсутності попиту. В рамках тюнінг-ательє таке обмеження відсутнє. На це є досить проста причина. Як зазначалося раніше, в місті існує певна кількість СТО і приватних майстрів, що займаються ремонтом і також є певна кількість автовласників, що розподіляються між вищезгаданими в якості клієнтів, які є постійними. Але у випадку відкриття тюнінг- ательє конкуренція майже відсутня, тож майже всі автовласники міста можуть потенційно стати клієнтами і виникає можливість для суттєвого розширення.

Також в опитуванні мова йшла про людей, що володіють авто середньої цінової категорії, але майбутніми клієнтами ательє також можуть стати люди з більш високими доходами, що володіють авто високого класу - ними можуть бути не тільки жителі міста Суми. І звичайно, що вони будуть готові витратити на удосконалення суттєво більші суми.

Тож все вище перелічене, а саме - вища швидкість виконання замовлень на 20-30% у поєднанні з потенційно набагато більшою клієнтською базою та частиною клієнтів, що володіють авто високого класу, дає можливість в короткі терміни реалізувати проєкт, який не тільки дозволить власникам вийти на якісно вищий рівень доходу, але й підняти престиж та впізнаваність міста через відкриття подібної організації.

2.3 Особливості функціонування концепцій тюнінг-ательє

В даному пункті буде більш детально розглянуто процес функціонування подібних організацій, а саме вже існуючих тюнінг-ательє. Взагалі аналіз конкурентів - це один з найважливіший етапів як при розробці плану для нової бізнес ідеї так і для практичної діяльності уже існуючої організації.

Тому зробити аналіз діяльності конкурентних організацій щоб перейняти їх досвід – це досить вдале рішення і навпаки відмова від даного прийому може призвести до доволі банальних помилок вже на початковому етапі. [19]

Якщо розглядати концепцію діяльності всіх існуючих тюнінг - ательє в Україні то умовно їх можна розділити на декілька видів саме за напрямом діяльності.

Існують ательє, що спеціалізуються саме на перетворенні початково спортивних авто на боліди для змагань. Тобто за основу береться початково заводське спортивне авто, наприклад Porsche і комплексно готується для автомобільних змагань.

Такі ательє працюють виключно з дорогими спортивними авто з метою їх комплексної підготовки для досягнення серйозних результатів саме в автоспорті. За попередніми розрахунками були зроблені висновки, що це достатньо прибуткові організації, але для їх успішного відкриття та

функціонування необхідні доволі серйозні ресурси. А саме - достатньо дороге та складне обладнання, майстри та керівники високого класу з серйозним досвідом саме в розрізі автоспорту.

Основні доходи в подібних організаціях становлять високооплачувані проекти, які доволі довгострокові у виконанні. Тож такі послуги не є масовим продуктом бо вони орієнтовані на людей з дуже високими доходами, які не тільки мають змогу придбати спортивне авто преміум класу наприклад Ferrari або Lamborghini, а ще й вкладуть великі кошти в їх удосконалення саме для створення дійсно спортивного боліду для автомобільних змагань. Тож враховуючи все вищесказане можна зробити висновок, що дана концепція не є актуальною для нашого випадку.

Існують тюнінг – ательє, що займаються удосконаленням авто з візуальної точки зору. А саме доопрацюванням його зовнішнього вигляду: оновленням фарбувального покриття чи оклеювання плівкою. Також перешивання салону, а саме сидінь, стелі, дверних карт, панелей і т.д. В даному випадку може бути різний вибір матеріалу, кольору, дизайну і т.д. Словом концепція подібних організацій це так званий – стайлінг. Тобто зміна заме зовнішнього вигляду різних елементів авто.

Ще одним видом ательє є організації, що займаються тюнінгом в класичному розумінні цього слова тобто покращенням ходових характеристик та динаміки авто. Але на відміну від першого типу ательє, де мова йшла про початково спортивні авто, в даному випадку цей тип організацій працює з авто середнього та іноді більш високого класу, але в цілому це авто які можна у доволі великій кількості зустріти на вулицях міст. Тобто власники виявили бажання дещо доопрацювати їх, але в цілому після всіх робіт подібні авто залишаються придатними для звичайної буденної експлуатації. Тож в принципі даний вид послуг залишається доволі масовим.

2.4 Вибір стратегічної концепції

Розробка стратегічних планів є абсолютно нормальною реакцією на ті виклики які кидає сучасний світ. Розвиток ІТ-технологій вимагає від спеціалістів не тільки використання методів та алгоритмів для стратегічного аналізу, а й застосування відповідного виду мислення [20].

Насправді одним з ключових чинників при виборі концепції є потенційна конкурентоспроможність майбутньої організації, тобто необхідно обирати ті фактори в рамках концепції, які в подальшому зможуть надати найбільшу кількість конкурентних переваг [21].

Враховуючи все вищесказане в попередньому пункті можна зробити висновок про те, що два останні види ательє за своєю концепцією створюють масовий продукт. Тож найбільш оптимальним варіантом для вибору концепції у майбутньому для нашого проєкту є поєднання двох останніх типів. А саме - стайлінг авто, тобто удосконалення зовнішнього вигляду всіх елементів авто, а також класичний тюнінг, який орієнтований на авто середнього класу і що має під собою розумне покращення ходових та динамічних характеристик задля більшого задоволення від водіння, а не для встановлення рекордів у автоспорті.

На пояснення вибору саме цієї концепції існує декілька причин: по-перше - даний вид послуг не є неймовірно складним за своєю суттю, а саме він не потребує надто дорогого обладнання та надвисоких знань від персоналу. Тобто того рівня кваліфікації, що наразі наявний у майстрів - цілком достатньо. Щодо необхідного обладнання то частина вже встановлена на СТО, але ще частину необхідно буде закупити.

На початковому етапі буде цілком достатньо наявного приміщення в рамках якого наразі функціонує СТО. З часом, якщо темпи розвитку будуть вимагати більшого то необхідно буде розглянути можливість для розширення -

збільшення самого приміщення, кількості обладнання та майстрів. Але для початкового етапу цілком достатньо наявних ресурсів.

Тож доволі вдалим рішенням буде зупинитись на запропонованій вище стратегії чи концепції і якісно перекваліфікувати напрям діяльності. А саме - змінити його з банального ремонту, в рамках якого майже відсутня можливість для розвитку, на тюнінг. Тож при якісному аналізі актуальних послуг, що будуть користуватись вищезгаданим попитом, ефективному управлінні та певній маркетинговій стратегії є доволі високі шанси стати першою компанією в місті, що надає такий вид послуг комплексно та професійно.

2.5 Опис продукції та послуг

На сьогоднішній день при розробці нового бізнес - проекту, що так чи інакше стосується автомобільної сфери, вкрай важливим є аналіз та визначення чіткого переліку послуг на який буде зроблений основний акцент. Визначення спектру продукції та послуг, що будуть надаватись в майбутньому, є вкрай важливим елементом для розробки стратегії розвитку, організації.[22].

Оскільки це слугує підґрунтям для оцінки необхідних виробничих потужностей, людських ресурсів та фінансування. Іншими словами - чітке визначення переліку вищезгаданих послуг дає можливість власникам ще на етапі розробки стратегії розвитку в рамках бізнес - плану визначити спектр необхідних ресурсів для успішного функціонування організації. Що в свою чергу дозволяє застерегти себе від можливих неприємностей пов'язаних з відсутністю або недостатньою потужністю ресурсів організації вже в процесі функціонування. Тож нижче буде описаний повний перелік послуг, що буде надаватися на початковому етапі.

Тюнінг:

- підвищення потужності шляхом перепрограмування програмного забезпечення;
- підсилення КПП;
- удосконалення вихлопної системи;
- удосконалення системи впуску;
- удосконалення підвіски.

Стайлінг:

- удосконалення салону (перешивання сидінь, дверних карт, панелей і т.д.);
- оновлення фарбувального покриття (фарбування, оклеювання плівкою);
- встановлення обвісу (бампери, молдинги і т.д);
- встановлення комплектів фар.

2.6 Технологічний аудит ідеї проєкту

Технологічний аудит розглядається як один з найбільш ефективних способів для виявлення конкурентних переваг, слабких місць організації та зацікавленості споживачів. При цьому важливим плюсом даного методу є те, що можна отримати вкрай важливу інформацію, не заглиблюватись у саму суть технологій [23].

Доволі важливе значення має розуміння сутності того чи іншого виду тюнінгу. По-перше - це дає змогу визначити чи є соціальний запит саме на цей вид доопрацювань. По друге - з'являється можливість сформулювати конкретні вимоги до нових співробітників, а це в свою чергу дає можливість дізнатись чи дійсно вони розуміються на тому чи іншому виді робіт та тонкощах, що їм притаманні. Також за умови успішного функціонування організації є змога контролювати роботу майстрів, а саме якість її виконання.

Тож все вище перелічене демонструє важливість розуміння технології виконання замовлень.

В таблиці 2.1 наведені конкретні види робіт відповідно до переліку послуг, а також технології, тобто принципи за яким вони будуть виконуватись, їх доступність та необхідність у новому обладнанні.

Таблиця 2.1 – Технологічний аудит проекту тюнінг-ательє

№	Вид роботи	Технологія	Доступність, вартість обладнання
1.	Підвищення потужності шляхом перепрограмування програмного забезпечення	Перепрограмування електронних блоків авто, а саме зняття обмежень які були запрограмовані виробником. Тож це дозволяє їх зняти і отримати від 10% до приросту потужності	Дана технологія доступна в Україні. Вартість обладнання що необхідне складає 50000 грн
2.	Підсилення КПП	У випадку доволі суттєвого підвищення потужності двигуна виникає необхідність у підсиленні основних вузлів в тому числі і КПП. Основна суть полягає у встановленні більш модифікованих елементів, які здатні витримати більше навантаження.	Доступна в Україні. Вартість обладнання що необхідне складає 40000 грн

Продовження таблиці 2.1 - Технологічний аудит проекту тюнінг-ательє

3.	Удосконалення вихлопної системи	Основна суть полягає у демонтуванні стандартної заводської вихлопної системи або її елементів і встановлення нової, яка має більші можливості	Доступна в Україні. Нове обладнання не потрібне
4.	Удосконалення системи впуску	Демонтування заводської впускної системи та її заміна на удосконалену, що має більшу пропускну здатність	Доступна в Україні. Нове обладнання не потрібне
5.	Удосконалення підвіски.	У випадку підвищення потужності, можливостей стандартної підвіски або конкретних її елементів може виявитись не достатньо. Тому виникає необхідність у встановленні більш модифікованих елементів	Доступна в Україні. Нове обладнання не потрібне
6.	Удосконалення салону (перешивання сидінь, дверних карт, панелей і т.д.)	З часом елементи обшивки салону втрачають свій заводський вигляд. Тож виникає необхідність у оновленні цих елементів шляхом їх перешивання з використанням різноманітних матеріалів. (шкіра, алькантара і т.д.)	Дана технологія доступна в Україні. Вартість обладнання що необхідне складає 150000 грн

Продовження таблиці 2.1 - Технологічний аудит проекту тюнінг-ательє

7.	Оновлення фарбувального покриття .	У випадку відновлення авто після ДТП або втрати фарбувального покриття свого початкового вигляду, необхідно його відновити. Це досягається шляхом фарбування та оклеювання авто плівкою за бажанням клієнта	Дана технологія доступна в Україні. Вартість обладнання що необхідне складає 100000 грн
8.	Встановлення обвісу (бампери, молдинги і т.д)	Основна суть полягає у тому, що відповідно до бажання клієнта на автомобіль встановлюється модифікованих обвіс, який попередньо замовляється. Після встановлення проходить стадія фарбування у відповідності з кольором авто	Доступна в Україні. Нове обладнання не потрібне
9.	Встановлення комплектів фар	У випадку їх поломки або зносу виникає необхідність у заміні. А саме - замовляється новий комплект фар і встановлюється	Доступна в Україні. Нове обладнання не потрібне

2.7 Класифікація майстрів за видами спеціалізації

В пункті «Опис продукції» зазначалося, що послуги які планується надавати в майбутньому поділяються на 2 групи, а саме - Тюнінг та Стайлінг.

Наразі в наявності є 3 спеціалісти, які є штатними працівниками СТО. Їхнього досвіду та кваліфікації цілком достатньо для виконання замовлень з тюнінгу. В таблиці 2.2, зазначено яким чином розподіляються обов'язки.

Таблиця 2.2 - Класифікація видів робіт та відповідних спеціалістів

№	Найменування послуг	Вид майстра
1.	Підвищення потужності шляхом перепрограмування програмного забезпечення.	Спеціаліст з двигунів.
2.	Удосконалення системи впуску.	Спеціаліст з двигунів.
3.	Удосконалення вихлопної системи.	Спеціаліст з загального технічного обслуговування.
4.	Підсилення КПП.	Спеціаліст з загального технічного обслуговування.
5.	Удосконалення підвіски.	Спеціаліст з підвіски.

Тож як зрозуміло з даної таблиці, кожен майстер, який в рамках СТО виконував роботи з ремонту, при переході до нової концепції власне продовжить займатись діяльністю за своєю прямою спеціальністю.

У випадку коли у організації виникла необхідність у пошуку нових спеціалістів, сама система управління повинна бути готова до швидкого та якісного відбору. Одним з найважливіших факторів у підтримці високого рівня конкурентоспроможності підприємства є здатність HR-менеджменту створювати необхідні умови для мотивації, якісного відбору та утримання нових спеціалістів.[24]

На даному етапі виникає саме така ситуація - тобто необхідність у нових майстрах. А саме - необхідні спеціаліст з перешивання салонів, спеціаліст з фарбування авто, спеціаліст з оклеювання авто плівкою та спеціаліст з встановлення обвісів (бампери, молдинги і т.д.). Кожен з них буде виконувати відповідний вид замовлень, який зазначений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Класифікація видів робіт та відповідних спеціалістів № 2

№	Найменування послуг	Вид майстра
1.	Удосконалення салону (перешивання сидінь, дверних карт, панелей і т.д.).	Спеціаліст з перешивання салонів.
2.	Оновлення фарбувального покриття (фарбування, оклеювання плівкою).	Спеціаліст з фарбування авто, спеціаліст з оклеювання авто плівкою.
3.	Встановлення обвісу (бампери, молдинги і т.д)	Спеціаліст з встановлення обвісів.
4.	Встановлення комплектів фар.	Спеціаліст з встановлення обвісів.

Сам по собі пошук нових спеціалістів є дуже складним та відповідальним процесом, оскільки від кваліфікованості персоналу залежить багато речей - такі як якість надаваних послуг, швидкість виконання роботи і як наслідок - репутація організації. Тюнінг це процес який потребує доволі серйозної інтелектуальної підготовки, тому що майже кожне замовлення є унікальним, і необхідно мати доволі високий рівень знань щоб виконати його якісно. Більшість європейських тюнінг-ательє висувають достатньо серйозні вимоги до співробітників. Що підкреслює важливість інтелектуальної складової. Український уряд взагалі вважає інтелектуальний потенціал нації одним з найбільш вагомих факторів для стратегічного розвитку країни [25, 26]. Насправді питання якісного відбору персоналу є досить нагальним в будь якій організації. Цей процес повинен супроводжуватись певною логічною послідовністю [27]. А саме - створення переліку вимог, пошук спеціалістів, що їм відповідають і відбір найкращих серед усіх претендентів. При підборі нових співробітників необхідно віддавати перевагу людям, що мають досвід, оскільки цього вимагає концепція організації. При відкритті Тюнінг-ательє, вже на початковому етапі виникає необхідність у спеціалісті з електроніки, оскільки з нею пов'язаний майже кожен вищезазначений вид тюнінгу. Тож для якісного виконання замовлень, необхідно щоб складову електроніки брав на себе професіонал.

Оскільки мова йде про зміну специфіки діяльності то звісно що організація буде надавати послуги дещо іншого роду і відповідно необхідні інші комплектуючі. Тож необхідно обговорити цей аспект з фахівцем із забезпечення запчастинами, а саме чи зможе він поставляти комплектуючі для виконання замовлень з тюнінгу. І в залежності від його відповіді необхідно або узгоджувати переліки потенційно необхідних запчастин або починати пошук відповідного фахівця.

Також для кожної з груп, а саме для спеціалістів з тюнінгу та стайлінгу, необхідно найняти помічників. Для початку - одного на кожну групу, загалом два.

Це є необхідністю оскільки дуже часто виникають ситуації коли спеціаліст потребує сторонньої допомоги. Це можуть бути навіть банальні речі - потримати певну деталь, або щось перенести. Саме тому раціональним рішенням буде найняти двох співробітників, які будуть виконувати роль помічників. Вимоги до них не надто високі, зокрема відповідальність та фізична сила і розуміння конструкції авто хоча б на примітивному рівні.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ ТЮНІНГ-АТЕЛЬЄ

3.1 Підготовка та ремонт приміщень

На рисунку 3.1, можна побачити схему яка відображає загальну кількість приміщень їх розташування та призначення. По середині розташовується основний цех де є три робочих місця і на них відповідно працюють троє майстрів.

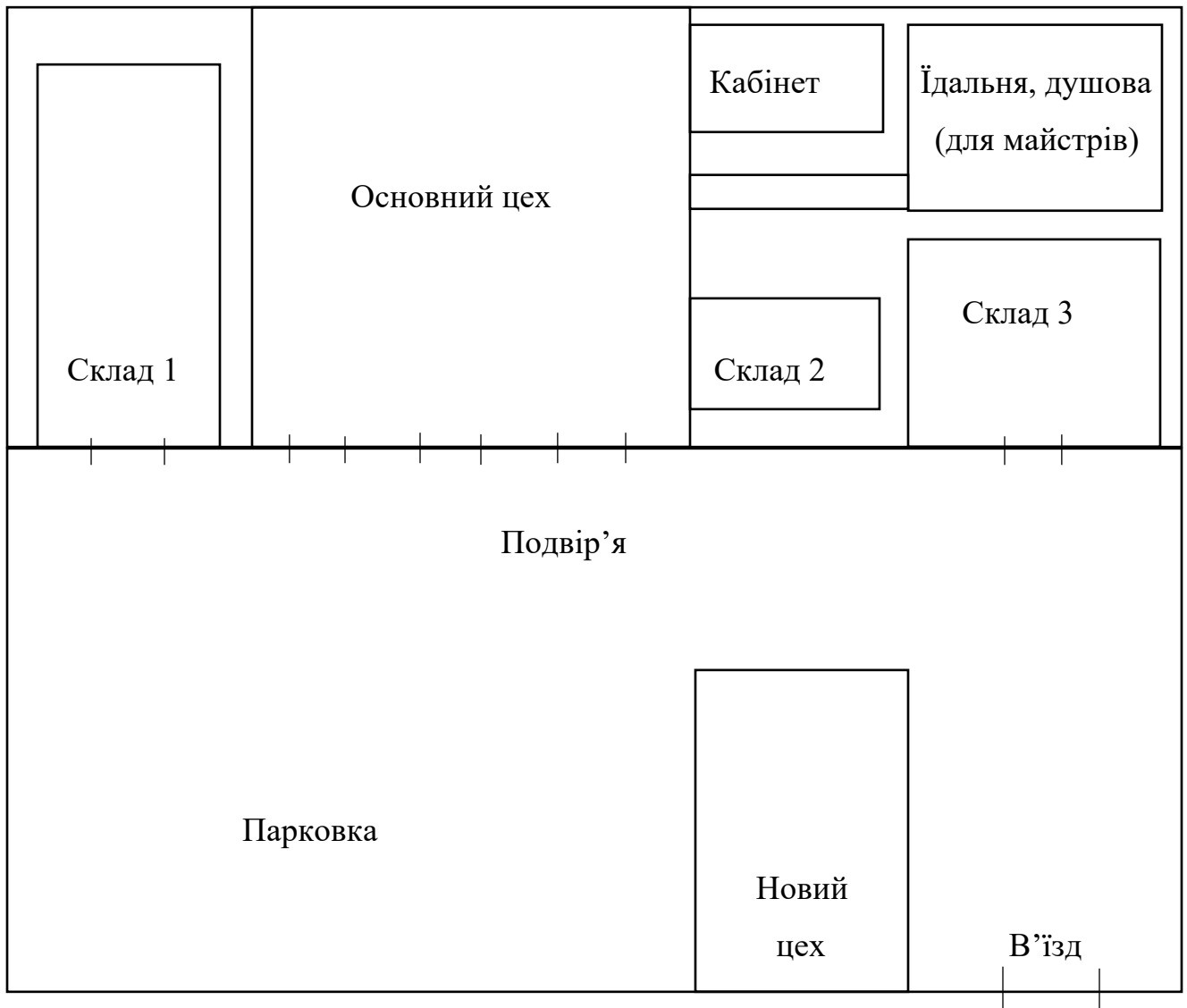


Рисунок 3.1 - Схема СТО

Також до основного цеху прилягають 2 додаткові кімнати. Одна з яких використовується як кабінет, а інша - не використовується взагалі. Також є коридор, який веде в приміщення - там є їдальня, роздягальня, душова кабіна та туалет. Воно слугує для потреб майстрів.

Зліва та справа є два приміщення, які є складами. Вони практично не завантажені, там зберігаються різні другорядні речі і при бажанні ці приміщення можна буде звільнити.

Також є новий цех, який побудований в іншому приміщенні навпроти. Суттєва частина подвір'я використовується в якості парковки для машин клієнтів, майстрів, власників.

У випадку прийняття рішення про зміну концепції та перетворення СТО на Тюнінг-ательє, приміщення необхідно буде доопрацювати.

Щодо основного цеху де будуть проводитись роботи з тюнінгу, то того рівня ремонту який існує на сьогоднішній день буде цілком достатньо, тож даний аспект не потребує вкладень. Але необхідно створити два кабінети, які власне будуть слугувати для того, щоб майстри змогли створювати відповідні проекти з тюнінгу за допомогою спеціальних комп'ютерних програм та приймати там клієнтів і обговорювати з ними всі тонкощі замовлень. Наявність таких кабінетів і кава піднімуть відчуття власної важливості кожного клієнта, оскільки вони будуть відчувати, що до їх замовлення ставляться дуже серйозно та прискіпливо.

Такі приміщення наявні, а саме це кабінет, який практично не використовується за призначенням та склад №2. В ньому зроблений достатньо якісний ремонт, а в іншому приміщенні (склад №2) він практично відсутній, тож там необхідно буде провести відповідні роботи та встановити обладнання.

Щодо приміщень для виконання робіт зі стайлінгу, то наразі побудоване абсолютно нове додаткове приміщення, яке може слугувати як цех для роботи з салонами авто. Але оскільки дане приміщення нове, то в ньому необхідно

провести ремонтні роботи, які включають підготовку та ремонт стін, підлоги, стелі і проведення комунікацій та утеплення.

Також є необхідність у двох додаткових цехах - один з яких буде створений для роботи з фарбуванням авто, інший для оклеювання машин плівкою. По суті ці два види робіт слугують для оновлення зовнішнього вигляду авто, але виконуватись в одному і тому ж приміщенні не можуть. Тому необхідно два цехи. Є два приміщення, які слугують складами (склад №1 та склад №3). По суті в них не має особливої необхідності, тому дані приміщення можна звільнити від речей та використовувати для вище згаданих цілей. Дані приміщення не є новими тож затрати на ремонт в них не високі. В основному необхідно оновити поверхні стін, підлоги, стелі та приділити увагу деяким другорядним моментам. Всі основні комунікації уже підведені, тож цей аспект не потребує уваги.

У підсумку можна сказати, що для успішного відкриття ательє необхідно зробити підготовку та ремонт у ряді приміщень. А саме - в кімнаті, яка прилягає до основного цеху для створення кабінету, двох складах, що знаходяться в головному приміщенні для утворення двох нових цехів. Та приділити суттєву увагу новому цеху, оскільки приміщення нещодавно побудоване та потребує багато зусиль.

Тож враховуючи все вищесказане можна зробити висновок про те що для відкриття Тюнінг ательє необхідно 3 нових цехи, а також 2 кабінети, для прийому клієнтів.

Приміщення під них наявні. За оцінками вартість загального ремонту в кожному приміщенні складає:

- 1) Склад №1 – 1 цех. Вартість ремонту та меблів - 110000 грн.
- 2) Склад №3 – 2 цех. Вартість ремонту та меблів – 95000 грн.
- 3) 3 цех – нове приміщення. Вартість ремонту та меблів – 160000 грн.
- 4) Склад № 2 – 2 кабінет. Вартість ремонту та меблів – 50000 грн.

І враховуючи вартість нового обладнання яка зазначалася в табл. 1, та вартість його встановлення відповідними спеціалістами, загальна сума становить:

$$1) 1 \text{ цех та } 2 \text{ цех: } 110000 \text{ грн} + 95000 \text{ грн} + 100000 \text{ грн} + 20000 \text{ грн} = 325000 \text{ грн.}$$

В даному випадку перший та другий цехи об'єднані оскільки вони належать до однієї групи в табл.1, а саме оновлення фарбувального покриття і відповідно вартість обладнання загальна – 100000 грн. Сума що необхідна для встановлення вищезгаданого обладнання становить 20000 грн.

$$2) 3 \text{ цех. } 95000 \text{ грн} + 150000 \text{ грн} + 25000 \text{ грн} = 270000 \text{ грн.}$$

Тож загальна сума що необхідна на проведення ремонтних робіт, закупку та встановлення нового обладнання та меблів становить – $325000 + 270000 + 50000 = 645000$ грн.

3.2 Прибутковість СТО

Абсолютно очевидним є той факт що основною ціллю будь якого бізнес проекту – є фінансова складова, а саме прибуток. Тож коли мова заходить про зміну напряму діяльності, і як наслідок концепції, обов'язковим етапом є аналіз та порівняння економічних показників, існуючої організації та майбутньої враховуючи всі її нововведення, тонкощі та деталі[28].

Також необхідно проаналізувати і вартість вищезгаданої зміни напряму діяльності. Оскільки це теж доволі важливий аспект який грає не малу роль у прийнятті ключового рішення, залишатись в рамках існуючої концепції, чи все ж серйозно задумуватись про щось нове. Тільки такий комплексний аналіз дозволить чітко відповісти на питання, економічної вигоди від прийняття того чи

іншого рішення. Тобто можна приводити багато різних аргументів, але найголовнішим все ж виступає фінансова сторона питання.

Тож, станом на сьогоднішній день, СТО налічує 3 працівника які по суті і є основним джерелом доходу. Також є фахівець з забезпечення запчастинами але доходи від його діяльності, не є суттєвими саме з точки зору власників.

Прибутковість від кожного з майстрів є наступною:

Майстер моторист:

В місяць приносить від 20000 до 40000 грн., доходу.

А отже на рік, в середньому $30000 \text{ грн} * 12 \text{ місяців} = 360000 \text{ грн.}$, доходу.

Майстер з ремонту підвіски:

Приносить 1000-2500 грн. на день, тобто в середньому 35000 грн на місяць і відповідно 420000 грн, доходу на рік.

Майстер з технічного обслуговування:

В середньому приносить 1500 грн., на день 45000 грн., на місяць, або 540000 грн., доходу на рік.

Як зазначалося раніше діяльність фахівця з забезпечення запчастинами не є суттєвим джерелом доходу. Особливість його роботи полягає в тому що це людина яка працює сама на себе, тобто це не найманий працівник з конкретною формою оплати. Він не має приналежності до конкретного СТО, а співпрацює з багатьма. Це людина яка вже доволі тривалий час працює з більшістю постачальників запчастин. Тобто певне СТО, складає перелік конкретних запчастин які їм необхідні на даний момент, і передає його даному спеціалісту, він в свою чергу замовляє ці запчастини за роздрібними цінами. Робить надбавку, частину з якої віддає керівництву СТО оскільки вони є замовниками, а частину залишає собі, і потім доставляє. Тож така специфіка відносин не дає змогу назвати, цього спеціаліста дійсно суттєвим джерелом доходу.

Але великим плюсом є те що такий підхід дозволяє зняти навантаження з майстрів, які раніше самі були вимушені шукати та замовляти запчастини, що

приносило додаткові складнощі в вигляді втрат часу та неможливості сконцентруватись на своїх прямих обов'язках. Але наразі цим займається конкретний спеціаліст який насправду виконує свою роботу швидко та якісно.

Тож середньостатистичний дохід на місяць саме для керівництва становить близько 10000 грн. Ця сума як зазначалося раніше виходить з того що запчастини замовляються за роздрібною ціною а для клієнтів це вже сума з надбавкою. Ось ця надбавка, розподіляється між керівництвом конкретного СТО що зробило замовлення і спеціалістом з забезпечення запчастинами

Загалом це складає: $30000 \text{ грн} + 35000 \text{ грн} + 45000 \text{ грн} = 110000 \text{ грн.}$, на місяць. Або: $540000 \text{ грн} + 360000 \text{ грн} + 420000 \text{ грн} = 1320000 \text{ грн.}$ Це сума становить дохід підприємства за рік.

Дохід від діяльності ділиться між майстрами та власниками в пропорції 50%/50%.

Отже $1320000 \text{ грн.} / 2 = 660000 \text{ грн.}$ – річний дохід з точки зору власників без врахування витрат на утримання організації.

Тож щодо витрат на утримання СТО, на оплату електроенергії витрачається близько 1500 грн. на місяць. Витрати на водопостачання фактично відсутні оскільки на території є власне джерело.

Витрати на опалення складають близько 10000 грн. за зимовий період. Це обумовлено тим що на станції встановлений власний котел, і вищезгадана сума йде на закупівлю сировини для опалення.

- Чистий річний дохід власників – $660000 \text{ грн.} - (1500 \text{ грн.} * 12) - 10000 \text{ грн.}$
= 632000 грн
- Чистий щомісячний дохід власників: $52666 \text{ грн.} + 10000 \text{ грн}$ (дохід від замовлення запчастин) = 62666 грн.

Тож у підсумку можна сказати що кожен з власників в місяць заробляє близько 32000 грн.

3.3 Потенційна прибутковість тюнінг ательє та строки окупності

Як зазначалося раніше, саме по собі Тюнінг ательє може характеризуватись певною нерівномірністю замовлень. Це доволі часте явище. В умовах ринкової економіки України багато аспетів в організаціях характеризуються певною нестабільністю. Але в будь якому виді бізнесу є ті чи інші характерні особливості, які притаманні саме йому. Тож їх варто виявити одразу для розуміння його специфіки.[29].

Саме через унікальність кожного замовлення достатньо важко чітко зазначити ціни на відповідні послуги. Тому що кожен власник хоче зробити авто індивідуально під себе. Але все існують певні рамки та приблизні суми, відповідно до яких і варто розраховувати прибутковість майбутньої організації.

Доцільним буде розглядати роботу персоналу та прибуток, як активи. Ліквідність – це здатність активів бути швидко реалізованими за визначеною ринковою ціною .

Ліквідність можна розглянути з різних точок зору:

- як час який необхідний для реалізації активу;
- як суму одержану від його реалізації [30].

В таблиці 3.1 зазначено параметри, які дають змогу оцінити прибутковість кожного зі спеціалістів. А саме наведені наступні показники: вартість виконання замовлення, терміни, їх потенційну середньостатистичну кількість та кількість замовлень яку той чи інший майстер фізично зможе виконати.

Таблиця 3.1 - Ліквідність роботи майстрів як активів організації

№	Найменування послуг	Термін виконання	Середньостатистична потенційна к-сть замовлень на місяць	Максимальна кількість з-нь що здатні виконати мастри	Вартість, Грн.
1	Підвищення потужності шляхом перепрограмування програмного забезпечення.	2-5 днів	3-5	5	6000-20000
2	Удосконалення системи впуску.	2-7 днів	2-5	5	4000-15000
3	Удосконалення вихлопної системи.	2-5 днів	2-5	2	6000-20000
4	Підсилення КПП.	3-10 днів	1-2	2	6000-15000
5	Удосконалення підвіски.	2-5 днів	2-4	8	5000-18000
6	Удосконалення салону (перешивання сидінь, дверних карт, панелей і т.д.).	5-30 днів	3-5	4	15000-80000

Продовження таблиці 3.1 - Ліквідність роботи майстрів як активів організації

7	Оновлення фарбувального покриття (оклеювання плівкою).	2-5 днів	3-8	5	10000-25000
8	Встановлення обвісу (бампери, молдинги і т.д).	2-3 дні	2-4	4	5000-10000
9	Встановлення комплектів фар.	1-2 дні	2-5	4	2500-5000

Ці дані буди розраховані з декількох джерел, а саме, цін на послуги вже існуючих ательє в інших містах, цін приватних майстрів, та оцінки співробітниками вартості конкретних видів робіт.

Тож на даний момент є змога розрахувати прибуток по кожному з майстрів, відповідно взявши середні значення по кожному показнику.

Для розрахунків результатів що наведені нижче було взято середні показники, такі як потенційна кількість замовлень в місяць та вартість послуг.

- Спеціаліст з двигунів – 85000 грн.
- Спеціаліст з загального технічного обслуговування – 61000 грн.
- Спеціаліст з підвіски – 35000 грн.
- Спеціаліст з перешивання салонів – 120000 грн.
- Спеціаліст з фарбування авто – 130000 грн.
- Спеціаліст з оклеювання авто плівкою – 69000 грн.
- Спеціаліст з встановлення обвісів – 46000 грн.

Маючи приблизні результати потенційних прибутків по кожному з майстрів, можна розрахувати загальний дохід організації та дохід з точки зору власників.

Загальний прибуток від діяльності всіх майстрів становить 546000 грн., на місяць.

В більшості випадків коли організація розширюється, це автоматично тягне за собою підвищення витрат на її утримання. Існує велика кількість методів які направленні на зниження негативного впливу від цього явища.[31]

Однак в даному випадку витрати на утримання тюнінг-ательє порівняно з СТО, зміниться несуттєво. Для оплати електроенергії доведеться витратити приблизно в 2,5 рази більше а саме це сума близько 4000 грн, оскільки додадуться ще 3 нових цехи.

Витрати на опалення також збільшаться приблизно в 2 рази, по вищезгаданій причині. Тож в майбутньому вони становитимуть близько 20000 грн. Як вже згадувалось, на території є власне джерело тож водопостачання не потребує додаткових витрат.

Отже можна зробити висновок що загалом витрати на утримання збільшились не суттєво порівняно з доходом.

Тепер розрахуємо дохід з точки зору власників. Як зазначалося раніше, дохід на СТО розподіляється між майстрами та власниками в пропорції - 50%/50%. Це умови які є розумним компромісом і влаштовують всіх. Тож в рамках діяльності Тюнінг-ательє розумним рішенням стане розподілення доходу таким же чином. Тож виходить що сума 546000, ділиться у вищезгаданій пропорції, а саме половина майтрам, половина власникам.

І виходить сума 273000 грн. З цієї суми вираховуються витрати, а саме оплата електроенергії та опалення. Оскільки опалювальний сезон триває 3 місяці розумним рішенням для розрахування щомісячного прибутку, буде поділити витрати на опалення на 12.

$20000/12=1666$ – витрати на опалення розділені на 12 місяців.

Отже чистий щомісячний дохід власників становить:

$273000-1666-4000=267334$ грн.

А оскільки власників 2, то дана сума ділиться відповідно.

$267334= 133667$ грн.

Як зазначалося раніше, сума доходу кожного з власників СТО на даний момент становить близько 32000 грн. А в випадку з Тюнінг ательє, це сума більш ніж в 4 рази вища, а саме 133667 грн. Також було неодноразово згадано що в рамках концепції СТО майже відсутні можливості для розвитку. Це питання вже неодноразово розглядалось власниками і їм не вдалося досягти конкретних результатів. А в випадку з тюнінг-ательє можливостей для розвитку доволі багато. Це нові види послуг, нові підходи до тюнінгу і розширення, оскільки це буде користуватись попитом на відміну від СТО. Тож сума в 133667 грн., є лише початком.

Взагалі існує багато статистичних методів, які направлені на розрахунок як строку окупності так і індексу ефективності інвестицій. Однак використання будь якого з вищезгаданих методів не є ефективним в даному випадку. Оскільки поперше доволі важко спрогнозувати поведінку споживачів саме в перші місяці після відкриття. Також вкрай важко буде визначити клас автомобілів та послуги які будуть користуватись найбільшою популярністю саме на початковому етапі[32].

У всього вищезазначеного є першопричина. Найголовніше є те, що дана організація буде першою в даному регіоні, що в свою чергу не дає змогу проаналізувати конкурентне середовище.

Тож як зазначалося раніше, для зміни концепції та відкриття тюнінг-ательє необхідно фінансові вкладення в розмірі 645000 грн.

А чистий дохід власників потенційно становитиме близько 273 000 грн. на місяць.

Оскільки, як зазначалося раніше, велику кількість факторів на початковому етапі спрогнозувати досить важко, відповідно і точний строк окупності теж, але враховуючи всі вищевказані розрахунки, можна зробити висновок що прогнозований строк окупності становитиме до 6 місяців.

3.4 Ризик менеджмент в умовах зміни напрямку діяльності

Будь-яка бізнес ідея нерозривно пов'язана з ризиками та загрозами. Це обумовлено великою кількістю факторів, в більшості випадків вони мають економічну природу. Але іноді на організацію значною мірою може впливати політика, клімат і т.д.

Тож незважаючи на всі приведені вище переваги, все ж існують ризики та загрози які можуть призвести до банкрутства та закриття організації. В такому випадку існують певні рішення, що направлені на зниження негативного впливу [33].

А саме закуплене обладнання можна продати за 70-75% від його початкової вартості. Приміщення які були підготовлені як цехи, можна здавати в оренду приватним майстрам. Даний формат користується популярністю, тобто існує велика кількість випадків коли приватні майстри вузького профілю орендують приміщення у власників подібних СТО, сплачують оренду і працюють самостійно. Тобто мають свою клієнтську базу, самі виконують замовлення і несуть за них відповідальність.

Тож навіть у випадку невдачі, яка враховуючи все вищезазначене мало ймовірна, нові приміщення можна здати в оренду, а обладнання продати, або здавати в оренду разом з цехами. А сама організація може повернутись до старої концепції СТО, яка достатньо добре показує себе вже не перший рік.

3.5 Розробка виробничого плану в рамках реалізації проєкту

При реалізації проєкту виникає необхідність у створенні певного комплексу в якому будуть зазначені конкретні заходи та кроки, їх послідовність, терміни виконання та бюджет. Створення такого плану це вкрай важливий етап, оскільки він дає змогу мати як чіткий вектор згідно з яким проєкт буде втілюватись в життя, так і систему контролю. Оскільки в будь-який момент можна звіритись з даним планом і зробити висновки про хід виконання проєкту[34].

Таблиця 3.2 – Виробничий план

Заходи	Хід виконання	Період виконання
1. Підготувати нові приміщення для проведення ремонтних робіт.	Необхідно зробити якісне прибирання приміщення, щоб ремонтна бригада могла відразу розпочинати роботи.	2-3 дні
2. Сформувані чітке бачення кінцевого результату ремонту у вигляді плану, схем, моделей або рисунків.	Це потрібно для того щоб майбутні цехи відповідали потребам не тільки візуально, а й з точки зору функціоналу. Також це дасть чітке уявлення про необхідний кінцевий результат.	2-3 дні

Продовження таблиці 3.2 - Виробничий план

3. Знайти кваліфіковану ремонтну бригаду.	Необхідно знайти спеціалістів, які мають досвід та знання у виконанні ремонту саме промислових приміщень.	2-5 днів
4. Узгодити зі спеціалістами план ремонту, всі тонкощі, деталі та строки. У випадку досягнення згоди та домовленості, юридично оформити угоду.	Необхідно обговорити зі спеціалістами план ремонту та можливі нестандартні ситуації чи форс мажори. Щоб в разі їх виникнення бути готовим та мати чіткий план для їх швидкого усунення.	2-3 дні
5. Розпочати ремонтні роботи.	Бригада будівельників розпочинає ремонтні роботи відповідно до плану.	-
6. Закупити необхідне обладнання.	Необхідно визначити перелік необхідного обладнання та софту для того чи іншого виду робіт і відповідно до цього зробити закупку.	5-10 днів
7. Закінчення ремонтних робіт.	Перевірка якості виконаних робіт і у разі відповідності фактичного результату до запланованого - розрахунок.	1-2 місяці. Тривалість всього ремонту.

Продовження таблиці 3.2 – Виробничий план

8. Встановити обладнання	Необхідно знайти кваліфіковану бригаду майстрів, яка спеціалізується та має досвід роботи з подібним обладнанням та встановити його.	2 тижні
9. Пошук нових спеціалістів.	Необхідно розробити план вимог та обов'язків до майбутніх майстрів та розпочати пошук. Відібрати найкращих спеціалістів, які потім пройдуть стажування і у фіналі найняти на роботу людей, які як в теорії так і на практиці показали себе як професіонали.	1 місяць
10. Створити сайт	Необхідно знайти ІТ спеціаліста з відповідною спеціалізацією. Обговорити майбутній сайт (вигляд, функціонал, і т.д.). І зробити замовлення на його розробку. В кінці прийняти готове замовлення та розрахуватись.	2 тижні
11. Відкриття організації	При умові виконання всіх попередніх пунктів, можна зробити невелику рекламу. Але важливим фактором є те що Суми невелике місто. Новини ширяться дуже швидко. Тож необхідно зробити певні кроки для того щоб запустити інформацію яка буде поширюватись самостійно. Та здійснити офіційне відкриття.	1 тиждень

3.6 Розробка WBS-структури

В проєктному менеджменті існує велика кількість методів та підходів до планування, однак кожен з них має свої особливості. Тож для досягнення якомога більшої ефективності необхідно обирати правильні інструменти, які будуть актуальні для конкретного випадку [35]. В рамках даної бізнес-ідеї розробка та використання WBS-структури є доволі вдалим рішенням. В проєкті тюнінг-ательє WBS структура складається з п'яти стадій (таблиця 3.3):

Таблиця 3.3 – WBS структура

Стадія	Етап
1. Ініціація	1.1 Виникнення та оцінка ідеї.
	1.2 Розробка концепції на основі обраної ідеї.
	1.3 Узгодження основної концепції.
2. Планування	2.1 Розробка плану реалізації проєкту.
	2.2 Визначення переліку нового обладнання, що необхідно закупити для майбутньої організації.
	2.3 Визначення переліку нових майстрів, що необхідні та формування вимог до них.
3. Фінансування	3.1 Розрахунок необхідного бюджету для реалізації проєкту.
	3.2 Узгодження бюджету між власниками.
4. Реалізація	4.1 Розробка плану ремонту.
	4.2 Пошук бригади будівельників.
	4.3 Узгодження плану ремонту з будівельниками.
	4.4 Початок ремонту.
	4.5 Закупівля обладнання.
	4.6 Пошук спеціалістів для встановлення обладнання.

Продовження таблиці 3.3

	4.7 Закінчення ремонту.
	4.8 Встановлення обладнання спеціалістами.
	4.9 Пошук ІТ-спеціаліста та створення сайту.
	4.10 Пошук нових спеціалістів з тюнінгу, та відбір найкращих серед них
5. Завершення	5.1 Перевірка готовності всіх елементів.
	5.3 Відкриття.
	5.4 Перше замовлення.

Це стадії:

1) ініціація. Перші три етапи відбувається в її рамках. Спочатку зароджується ідея і відбувається її оцінка. На наступному етапі розробляється основна концепція в рамках обраної ідеї, тобто визначаються відповіді на питання, яку нішу займатиме організація, якого роду послуги буде надавати і т.д. На кінцевому етапі власники узгоджують між собою обрану концепцію.

2) планування. Дана стадія включає в себе етапи, на яких власники проекту визначаються з тим як власне реалізувати цей проект з теоретичної точки зору. А саме – розроблюється перелік нових спеціалістів, визначається рівень їх кваліфікації та відбувається оцінка необхідного обладнання.

3) фінансування. В рамках даної стадії проходять етапи, на яких відбувається оцінка бюджету, що необхідний для реалізації проекту. Узгодження бюджету між власниками і як наслідок розраховується прибутковість проекту в цілому.

4) реалізація. В першу чергу в рамках цієї стадії розробляється план ремонту, наступним кроком є пошук бригади будівельників. Відбувається закупка і встановлення нового обладнання, що необхідне для успішного функціонування. Таким чином остаточно завершується основний ремонт.

5) завершення. На фінальній стадії, все зводиться до того, що відбувається остаточна підготовка до відкриття. Перевіряється готовність різних елементів організації і в випадку їх успішного функціонування та відсутності складнощів, відбувається відкриття і як наслідок перше замовлення.

3.7 Календарне планування проєкту

Важливе місце у розробці проєкту займає календарне планування (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Календарний план робіт проєкту

Назва задачі	Тривалість	Початок	Закінчення
Загальна тривалість проєкту	90 днів	Пн 01.11.22	Пн 07.02.23
1. Ініціація.	7 днів	Пн 01.11.22	Вт 09.11.22
1.1 Виникнення та оцінка ідеї.	1 день	Пн 01.11.22	Пн 01.11.22
1.2 Розробка концепції на основі обраної ідеї.	4 дні	Вт 02.11.22	Пт 05.11.22
1.3 Узгодження основної концепції.	2 дні	Пн 08.11.22	Вт 09.11.22
2. Планування.	7 днів	Ср 10.11.22	Чт 18.11.22
2.1 Розробка плану реалізації проєкту.	1 день	Ср 10.11.22	Ср 10.11.22
2.2 Визначення переліку нового обладнання що необхідно закупити для майбутньої організації.	3 дні	Чт 11.11.22	Пн 15.11.22
2.3 Визначення переліку нових спеціалістів що необхідні та формування вимог до них.	3 дні	Вт 16.11.22	Чт 18.11.22
3. Фінансування.	8 днів	Пт 19.11.22	Вт 30.11.22
3.1 Розрахунок бюджету необхідного для реалізації проєкту.	6 днів	Пт 19.11.22	Пт 26.11.22
3.2 Узгодження бюджету між власниками.	2 дні	Пн 29.11.22	Вт 30.11.22

Продовження таблиці 3.4

1. Реалізація.	62 днів	Ср 01.11.22	Пт 28.01.23
4.1 Розробка плану ремонту.	5 днів	Ср 01.11.22	Вт 07.12.22
4.2 Пошук бригади будівельників.	3 дні	Ср 08.12.22	Пт 10.12.22
4.3 Узгодження плану ремонту з будівельниками.	2 дні	Пн 13.12.22	Вт 14.12.22
4.4 Початок ремонту.	32 дні	Ср 15.12.22	-
4.5 Закупівля обладнання.	5 днів	Ср 15.12.22	Вт 21.12.22
4.6 Пошук спеціалістів для встановлення обладнання.	3 дні	Ср 22.12.22	Пт 24.12.22
4.7 Закінчення ремонту.	32 дні	-	Пт 28.01.23
4.8 Встановлення обладнання спеціалістами.	10 днів	Пн 31.01.23	Пт 11.02.23
4.9 Пошук ІТ спеціаліста та створення сайту.	10 днів	Пн 31.01.23	Пт 11.02.23
4.10 Пошук нових спеціалістів з тюнінгу, та відбір найкращих серед них	20 днів	Пн 31.01.23	Пт 28.01.23
2. Завершення.	6 днів	Пн 31.02.23	Пн 07.02.23
5.1 Перевірка готовності всіх елементів.	5 дні	Пн 31.02.23	Пт.04.03.23
5.3 Відкриття.	-	Пн 07.02.23	-
5.4 Перше замовлення.	-	Пн 07.02.23	-

Продовження таблиці 3.4

З данного плану можна зробити висновок про те, що на реалізацію проекту необхідно 90 днів. Точну тривалість деяких робіт доволі складно визначити, тож в таблицю були занесені середні результати. Також можна помітити що деякі

види робіт виконуються поступово, тобто їх специфіка така що неможливо розпочати наступну - не закінчивши попередню. Але є і роботи що виконуються паралельно, бо вони не пов'язані одна з одною. До таких робіт можна віднести наприклад - початок ремонту та закупівлю обладнання, їх можна виконувати паралельно, бо ремонтні роботи виконують будівельники, а закупівлею обладнання займаються власники. Інші подібні паралельні роботи в таблиці позначені як такі що мають початок в один день. Тобто це означає що вони виконуються в один і той же час і процес їх виконання не заважає один одному.

3.8 SWOT-аналіз

SWOT- аналіз є одним з найбільш ефективних інструментів при стратегічному управлінні організацією. Його основною перевагою є те, що підприємство має змогу чітко визначити та сформулювати свій стратегічний портфель. Даний метод одночасно є як нескладним так і доволі універсальним і дозволяє врахувати достатньо велику кількість ринкових факторів, що тим чи іншим чином впливають на організацію. [37] SWOT - аналіз доволі часто використовується у процесі стратегічного планування. Його основна суть полягає у виявленні всіх явищ, що стосуються функціонування організації та розподілення їх на чотири категорії, відповідно до їх властивостей, а саме:

- Сильні сторони або переваги (Strengths).
- Слабкі сторони або недоліки (Weaknesses).
- Можливості (Opportunities).
- Загрози (Threats).

Одним з найголовніших завдань SWOT- аналізу є допомога керівництву організації у виявленні факторів та чинників, що впливають на її

функціонування. А оцінка їх вагомості створює можливості для формування підґрунтя для розробки стратегічних планів розвитку.

Таблиця 3.5 – SWOT-аналіз тюнінг-ательє

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <p>Сильними сторонами проекту є його унікальність саме для міста Суми, тому що подібних організацій поки що немає. А це, як неодноразово зазначалося раніше, створює можливість зайняти основну нішу на ринку де практично відсутня конкуренція. Також сильною стороною є комплексність - тобто можливість для клієнтів отримати повний спектр послуг в одному місці.</p>	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <p>На початковому етапі дана організація може стикнутись з не високим рівнем попиту, це не пов'язано з організацією, а викликано зовсім іншими причинами. У людей існує недовіра до всього нового, незрозумілого, неперевіреного і це абсолютно природньо. Тож в перші місяці розраховувати на надто високий попит - не варто. І керівництву необхідно бути готовим до цього. Але коли з часом почнуть з'являтися реальні приклади якісно виконаних замовлень, ця проблема вирішиться сама собою.</p>
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <p>По - перше виникає можливість підняти престиж та впізнаваність міста шляхом відкриття першого Тюнінг- ательє. По - друге це спосіб показати суспільству дещо інший підхід до удосконалення авто. А саме - якщо витратити дещо більше коштів то є можливість отримати великий спектр послуг на високому рівні.</p>	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <p>Організація може зіткнутись з нерівномірним потоком замовлень, тому що в даному випадку клієнт самостійно приймає рішення про необхідність удосконалення свого авто. А оскільки авто знаходиться у справному технічному стані, необхідність у поспіху відсутня.</p>

Тож враховуючи все вище зазначене в таблиці 3.5 можна зробити висновок, що у даного проєкту є як сильні сторони так і слабкі. Також існують і потенційні ризики, хоча насправді всі вище перелічені складнощі є невід'ємною частиною майже кожного проєкту, що знаходиться на початковій стадії.

Але необхідно пам'ятати, що як можливості так і загрози - це елементи, що можуть змінювати свої властивості. Наприклад – можливість, яка не була реалізована може стати потенційною загрозою, якщо нею скористається фірма конкурент. І навпаки – загроза, яку вдалось подолати, може відкрити нові можливості. Але найбільш доцільним є - розглядати всі елементи як такі, що можуть бути застосовані як для досліджуваної організації так і для конкурентів. Оскільки можливість, що відкривається для одного гравця на ринку може бути використана і іншими. Тож ці фактори необхідно враховувати.[38]

3.9 Управління ризиками при реалізації проєкту

Звісно, що коли мова йде про зміну напряму діяльності таке рішення тягне за собою певні ризики, які слід визначити на початку. І зрозуміло, що ситуацію не можна розглядати однобоко і виділяти виключно позитивні моменти. Зміни в організаціях часто викликані зміною цілей цієї організації, які ведуть за собою зміну технологій, обладнання, робочого процесу і т.д.[39] Тож це теж необхідно враховувати.

Одним з найголовніших моментів які слід виділити це те, що будь яка новизна спершу завжди сприймається людьми з деякою насторогою. І в період перших місяців діяльності може спостерігатись невисокий потік клієнтів, це пов'язано в першу чергу з вищезгаданою природною недовірою людей до всього нового. Але коли з'являться реальні приклади вже зроблених авто, ситуація

почне змінюватись на краще. Тож власникам треба мати цей пункт на увазі і враховувати всі його нюанси та особливості.

Також існують деякі тонкощі які відрізняють СТО та тюнінг - ательє, а саме однією з особливостей функціонування станцій технічного обслуговування є те, що частіше за все у клієнтів відсутня можливість відкласти на потім, тобто вони вимушені звертатись за послугами, якщо сталась поломка або настав час для планового обслуговування. У випадку з тюнінг - ательє клієнт самостійно приймає рішення, що він хоче удосконалити в своїй машині і може звернутись наприклад через декілька місяців, маючи необхідні кошти.

Тобто замовлення будуть нерівномірні з точки зору кількості в місяць. Тож треба бути готовим до того, що кількість звернень і відповідно прибуток можуть характеризуватись деякою нестабільністю. Також, хоча тюнінг - ательє і СТО мають дещо спільне між ними все ж існує багато відмінностей і принцип роботи відрізняється. І звісно, що майстри будуть виконувати дещо іншу роботу. Тож з цим можуть виникнути деякі складнощі саме в перші місяці. Оскільки у новому виді діяльності завжди є певні особливості та тонкощі, які необхідно вивчити і зрозуміти не тільки персоналу, а й керівництву. У підсумку можна сказати, що абсолютно очевидно, що зміна виду діяльності та концепції це завжди виклик і на початковому етапі доводиться не легко. Але якщо організації вдасться стійко перенести всі помилки та труднощі то шанси на успіх доволі високі.

ВИСНОВКИ

Головною метою даної роботи було визначення можливих варіантів для розвитку досліджуваної організації. Оскільки, як вже неодноразово згадувалось, стратегія розвитку є запорукою того, що компанія завжди буде сучасною, актуальною та конкурентоспроможною. Бо коли навіть складається враження, що станом на сьогодні ситуація стабільна в найближчому майбутньому обов'язково виникнуть нові технології, тренди тощо. І через відсутність стратегічного мислення існує вірогідність втратити позиції і конкурентні переваги та в цілому залишитись буквально непотрібним на ринку через застарілість організації як такої, починаючи від мислення керівництва, закінчуючи послугами, що вона надає [40].

Керівництву організації було представлено бачення її стратегічного розвитку. Але дана стратегія не була розглянута та представлена однобоко, тобто виключно з позитивної сторони. Навпаки, були враховані всі позитивні та негативні сторони, переваги та ризики з якими потенційно є ймовірність зіткнутись. Але незважаючи на всі можливі складнощі, які завжди є невід'ємною частиною будь якої ідеї, при дійсно якісній підготовці та врахуванні всіх навіть найменш значущих особливостей і тонкощів та послідовному русі до наміченої мети, є можливість створити в місті щось дійсно нове - таку організацію, якої раніше не було. До якої автовласники завжди будуть звертатись, при цьому не хвилюючись за своє авто, тому що воно знаходиться в руках професіоналів. Бо на жаль, через вже неодноразово згаданий рівень доходів в Україні, далеко не кожен може собі дозволити те авто, яким насправді хочеться володіти. Але саме через діяльність подібних організації у автовласників є можливість за доволі розумні кошти удосконалити свою машину, таким чином зробивши буденні поїздки за кермом більш яскравішими та емоційними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Харченко В. А. Підходи до управління сучасним підприємством. *Сучасні проблеми управління виробництвом* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (10-11 жовтня 2012 року). Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2012. С.175-178.
2. Босак А.О. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики. нац. ун-т. Львівська політехніка. С.16-22. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35804/1/5_16-22.pdf (Дата звернення 01.11.2021)
3. Смоленніков Д. О., Буряк А. В. Специфіка інформаційних запитів стейкхолдерів у фінансовому секторі в умовах сталого розвитку. Механізм регулювання економіки, №1. С. 53-61
4. Бондаренко В.М., Тягунова З.О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві: *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1(69), ч 1. 219с.
5. Барило О.Г., Потеряйко С.П. Підходи до визначення раціонального стилю керівництва в надзвичайній ситуації: Публічне управління XXI століття: Форсайтінг успіху. Харків. Вид. ХарPI НАДУ "Магістр" 2016. 509 с.
6. Букмака Т.М., Алексеєва Т.І. Мотивація участі персоналу в реалізації стратегії розвитку підприємства : *Науково-технічний збірник № 92, Комунальне господарство міст*. Харків, 2010. С.258-267.
7. Пінчук Т.Г. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства: *Вісник ХДУ, Серія Економічні науки*. Випуск 10. Ч4. Херсон, 2015. С. 36-40.
8. Скрипник Н. Є., Білоусова Д.В. Форми та системи оплати праці: вітчизняні проблеми та закордонний досвід. С.198. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5942/198.pdf/>

(дата звернення: 01.07.2021)

9. Беляєв В.В. Управління і зовнішнє середовище організації: Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених : Родзинка – 2019. XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. С.196-197. URL: rodzinka_2_2019-196-197.pdf (cdu.edu.ua) (дата звернення 02.07.2021)
- 10.Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства: *Економічний вісник, Запорізької державної інженерної академії* - випуск 1. Запоріжжя, 2016. С 133.
- 11.Україна покращила свої позиції в міжнародному рейтингу якості доріг.
URL: <https://hromadske.ua/posts/ukrayina-pokrashila-svoyi-poziciyi-v-mizhnarodnomu-rejtingu-yakosti-dorig-teper-na-126-misci> (дата звернення 04.07.2021)
- 12.Середня зарплата у різних країнах. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/world/> (дата звернення 07.07.2021)
- 13.Середня зарплата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення 07.07.2021)
- 14.Попова Н.В., Белєвцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства: *Вісник економіки транспорту і промисловості № 29*. Харків, 2010. С.359-363.
- 15.Сума онлайн-покупок українців за 2020 рік зросла на 41% URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/712284.html> (дата звернення 09.07.2021)
- 16.Амонс С.Е., Красняк О.П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020,

- С №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf/ (дата звернення 11.07.2021)
17. Теряник О. А., Аналіз відповідності попиту і пропозиції на ринку праці в Україні: *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. Запоріжжя, 2015. С.62-68.
 18. Хворост М.Ю. Особистість керівника в екстримальних умовах діяльності. *Наука і освіта*. Харків. 2009. № 5. - С. 183-187.
 19. Ухачевич Я.П., Плоткін Я.Д. Методика маркетингового аналізу конкуренції та конкурентів. *Вісник Національного університету : Львівська політехніка* № 391. Львів, 2000. С.235-246.
 20. Тригоб'юк С.С., Стратегічне мислення як основа сучасного стратегічного планування. *Вісник Національного університету : Львівська політехніка*: Львів. 2008. С. 718-725.
 21. Полінкевич О. М., Фінансово-економічне обґрунтування вибору концепції конкурентоспроможності підприємства: *Економічні науки*, Сер. : Облік і фінанси. Вип. 13 (49). Ч. 2. Луцьк, 2016. С. 217-223.
 22. Гурч Л. М., Ченчик А. М. Маркетингове дослідження ринку транспортних послуг України : *Вісник Національного університету : Львівська політехніка*:. 2008. № 633. С.165-171.
 23. Рачинська Г.В. Технологічний аудит як спосіб оцінки комерційного потенціалу інноваційних проєктів: *Вісник Національного університету : Львівська політехніка*;, :Проблеми економіки і управління;. – Львів: Видавництво Національного університету : Львівська політехніка;, 2005. – №533. С.189-193.
 24. Бикова А.Л., Паранько Д. Д., Складові ефективної адаптації персоналу. *Економічні науки: Молодий вчений*. 2016. №12 С. 640-642.

25. Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку : Розпорядження від 1 лют. 2016 р. № 119-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248862610/> (дата звернення 12.11.2021)
26. Про затвердження Завдань Національної програми : Постанова ВРУ від 4 лист. 2005 р. № 3075-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3075-15/> (Дата звернення 12.11.2021)
27. Рекун Г. П., Маліновська Я. С., Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві: *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер.: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С.114-118.
28. Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С., Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. *Економіка та управління підприємствами: Економіка та суспільство*. Вип. 3, 2016. С.189-192
29. Карпенко О.А., Тимощук С.І., Дослідження процесу прогнозування коливань ринкового попиту в ланцюгах постачань: *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Тех.сер. 2010 С.281-285.
30. Турчак В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. №4, 2016. . С. 79-86
31. Шифріна Н. І. Класифікація активів підприємства за рівнем ліквідності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. №34. С. 348-350.
32. Білик М.С., Кіндраціка Г.І., Аналіз результативності діяльності маркетингових служб підприємства *Вісник Націон. університету "Львівська політехніка"*. Логістика.. 2008. № 633. С. 43 –50.
33. Головач Т. В., Грушевицька А. Б., Швид В. В. Ризик менеджмент: зміст і організація на підприємстві. *Вісник хмельницького національного університету*. Вип. №3. Хмельницький. 2009. С. 157-163.
34. Харченко Ю.А., Оцінка надійності виробничих планів машинобудівних підприємств за умов невизначеності логістичних параметрів. *Збірник*

- наукових праць ПолтНТУ*. Сер: галузеве машинобудування, будівництво. Вип. 1(43). 2015. С.140-146.
- 35.Глубоченко К.О., Концепція ієрархічної структури робіт (WBS) у проєктному менеджменті. *Управлінська діяльність досвід тенденції перспективи*. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених. URL: https://www.researchgate.net/publication/346035085_Koncepcia_Ierarhicnoi_strukturi_robit_WBS_u_proektnomu_menedzmenti/ (дата звернення 09.12.21) С.55-57.
- 36.Шведа Н., Особливості календарного планування проєкту. Матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича. «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 6 квітня 2017 року). С.69-70.
- 37.Шляхта О. М. Swot-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства: *Економічний простір*. 2012. № 68. С.301-308.
- 38.Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних : *Вісник Національного університету :Львівська політехніка*:. 2008. № 624 С.77-84.
- 39.Куджа Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві: *Галицький економічний вісник №2 (41) 2013*. С.66-72.
- 40.Дмитрієв І. А., Курилова Н. М., Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. Харків: Вид-во ХНАДУ. 2013. С.102-106.