

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**

на тему: **Стратегія зменшення ризиків в контексті розвитку  
ландшафтної компанії «ETIS»**

Виконав: студент 6 курсу, групи СІП17/М  
спеціальності 073 « Менеджмент»

Гузій Максим

Керівник: Георгіаді Н.Г.

Рецензент: Корнецький А.О.

Львів 2019

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I	7
1.1 Ландшафтні послуги	7
1.2 Ринок ландшафтної індустрії в Україні	9
1.3 Цільова аудиторія ринку ландшафтних послуг. Портрет клієнта	12
1.4 Фактори, що впливають на ландшафтну індустрію	17
РОЗДІЛ II	20
2.1 Постачальники. Зміни 2018 року та їх результати	20
2.2 Аналіз поточного стану компанії	23
2.2.1 Попередні заходи проти слабких сторін	27
2.3 Постановка завдання зважаючи на SWOT-аналіз бізнесу та уже реалізовані кроки вирішення проблем	29
РОЗДІЛ III	32
3.1 Ринок садового сервісу і благоустрою територій	33
3.2 Категорії цільової аудиторії	35
3.3 Продукт. Послуга яку ми продаємо і її диференціація	39
3.4 Конкуренти	43
3.5 Продажі	44
3.6 Маркетинг та PR	46
3.7 Команда	47
3.8 Бюджетування	49
3.9 Часові рамки	51
3.10 Дії у випадку негативних результатів тесту	53

РОЗДІЛ IV	56
4.1 Оновлені дані за Березень-Квітень 2019	56
4.2 Тендеції ринку ландшафтних послуг навесні 2019 року. Зміна факторів що впливають на галузь	58
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	63
ДОДАТКИ	64

# СТРАТЕГІЯ ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКІВ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛАНДШАФТНОЇ КОМПАНІЇ «ETIS»

## ВСТУП

Створення ландшафтної компанії «Etis» розпочалось із надання послуг ландшафтного проектування та благоустрою. Основною метою цієї діяльності було забезпечення фінансових потреб сім'ї, оскільки наприкінці 1990-х років була складна економічна ситуація в країні. Фактично спочатку це була підприємницька діяльність однієї особи до якої з часом приєднались однодумці та була зібрана перша команда з трьох осіб. Перший ландшафт було реалізовано в 1998 році. Протягом наступних років кількість проектів збільшувалась, команда зростала в кількісних та якісних показниках. До 2003 року засновниця бізнесу паралельно працювала на постійній роботі, а в 2003 році з'явилася впевненість в прибутковості бізнесу, адже було реалізовано більше 15 ландшафтних проектів. Станом на 2003 рік команда складалася з 5 постійних працівників та додатково залучались підсобні працівники. Завдяки хорошему іміджу та репутації вдавалося брати участь у великих об'єктах, озелененні громадських просторів, кваліфікація команди зростала і це давало змогу виконувати самостійно більшу частину робіт без залучення сторонніх підрядників.

З 2003 по 2006 рік відбувалось чергове зростання команди. З'явилися PR-менеджер, з підсобних працівників були підготовлені та прийняті на постійну роботу спеціалісти, власна матеріально-технічна база, компанія переїхала в новий офіс. Джерелом доходу бізнесу були послуги з ландшафтного проектування та будівництва. Компанія брала участь у багатьох виставках та конкурсах, робили авторські відео-проекти на місцевому телебаченні, проводили просвітницьку роботу про таку послугу, як ландшафтне будівництво, у місцевих друкованих виданнях. У 2008 році розпочалося будівництво нового офісу та садового центру.

Станом на сьогодні компанія заробляє на наступних напрямках своєї діяльності :

- роздрібна торгівля рослинами;
- ландшафтне проектування;
- ландшафтне будівництво;
- садовий сервіс.

Матеріальна база компанії складається з власного офісу (на орендованій землі), транспортні засоби, усі необхідні інструменти для садового будівництва та садового догляду. На даний момент є розуміння того, що частину технічних засобів можна оновити на щось більш ефективне та новіше.

Основу команди складають люди, які власне створювали компанію, та ті, хто виростили з підсобних працівників, що працювали на початку створення цього бізнесу.

На даний момент компанія складається із 15 постійних співробітників та допоміжних працівників, кількість яких залежить від сезону та об'єму робіт. З постійних працівників усі працевлаштовані протягом усього року. Команда складається із 2 дизайнерів, 2 помічників дизайнера, керівника підрозділу ландшафтного будівництва, заступник директора з широким колом повноважень, бухгалтера, 2 спеціалістів ландшафтного будівництва, керівник садового центру, 2 працівники садового центру, спеціаліст з догляду за садами.

Внаслідок залежності бізнесу від погодних умов він є сезонним.

Сторонніх джерел фінансування у компанії не було. Весь розвиток відбувався за рахунок власних коштів.

Місією компанії є створення простору для людини та сім'ї максимально гармонійним, красивим та досконалим, простору який буде створювати позитивні емоції, надихати та сповнювати сил, оскільки в такому просторі людина може максимально відкрити свій внутрішній потенціал та направити всі свої сили на добрі справи.

Зважаючи на усе вищесказане всередині компанії створилась комфортна атмосфера, яка задовольняла усіх співробітників. Адже за рахунок великої кількості реалізованих проєктів до нас щороку звертаються нові клієнти, роботи в межах того розміру команди, що є наразі, - достатньо.

Але є одне але: аналізуючи ситуацію на в кінці 2017 року, я виявив, що впродовж останніх 4 років, команда та кількість проектів не збільшувалась, річний сукупний дохід залишався приблизно однаковим, серед помічників майстрів ми не змогли виростити нових фахівців, ситуація із постачальниками рослинного матеріалу була складною. З того часу моє завдання – пошук факторів, що знижують ефективність бізнесу та боротьба із ризиками, що можуть негативно вплинути на бізнес у майбутньому.

## РОЗДІЛ І

### 1.1 Ландшафтні послуги

Перш ніж давати характеристику ринку ландшафтного будівництва потрібно охарактеризувати послугу ландшафтного будівництва. Наша компанія надає послуги ландшафтного проектування, ландшафтного будівництва та догляду за вже реалізованими проектами (садовий сервіс). Ландшафтне проектування (дизайн) — це послуга, що передбачає створення ряду ескізів благоустрою, створення дендроплану, розбивочного креслення, проекту дренажної системи, систем поливу та освітлення, плани декоративного мощення, комп'ютерне моделювання фрагментів ландшафту, складання кошторисної документації. Ландшафтне будівництво — це послуга, що включає в себе безпосередню реалізацію усіх проектних робіт на ділянці. Догляд за реалізованими проектами — це професійний садовий сервіс, що включає в себе сезонні обрізки, підживлення, формування, прибирання. Ми беремо на себе повну відповідальність за стан саду наших клієнтів.

Ринок ландшафтного будівництва складається із трьох головних компонентів:

1. Приватні замовлення — найбільш поширений вид ландшафтного будівництва. Це індивідуальні домогосподарства з рівнем достатку вище середнього. Зазвичай це власники новозбудованих будинків. Серед них можна виділити наступні категорії:

- «економ» — проект – клієнти, що звертаються до незалежних дизайнерів, які розробляють проект та реалізують його разом з замовником;
- «класичний» – клієнт замовляє проект у компанії, яка має рекомендації. Цей варіант включає в себе всі основні проектні документи, розробка систем поливу та освітлення, подальша посадка рослин та супровід проекту представниками компанії або іншими підрядниками;
- «вище середнього» – детальна розробка декількох варіантів проекту, використання ексклюзивних матеріалів, повний спектр будівельних та інженерних робіт, обов'язковий подальший сервісний супровід;

- «представницький» – проектування ландшафту розпочинається разом із будівництвом будинку, спільно із архітекторами узгоджуються усі архітектурні форми та стилі, у кількох варіантах візуалізується та промальовується ескізні рішення, здійснюється ексклюзивне замовлення усіх супутніх матеріалів (садові меблі, мости для водойм, архітектурні форми, альтанки), усі рослини замовляються індивідуально під проект, фактичний строк реалізації такого проекту від 2 років.

2. Бізнес — корпоративні клієнти. Зазвичай це готелі, ресторани, великі бізнес-центри, торгові центри, автосалони, котеджні містечка, компанії забудовники.

3. Держава, муніципалітети — озеленення громадських просторів, догляд за міськими парками, клумбами.

Будівництво ландшафту, як правило, прив'язне до будівництва/купівлі нового будинку. Зазвичай це відбувається на протязі перших 1-3 років з моменту купівлі або завершення будівництва. Тому вважаю за доцільне розглянути показники ринку будівництва приватних будинків в Україні.

За даними державної статистики України в 2017 році загальна площа прийнятого в експлуатацію житла у 2017 р. порівняно з 2016 р. збільшилась на 9,0%. У 2017 р. в Україні прийнято в експлуатацію 10206,0 тис.м<sup>2</sup> загальної площі житла: 58,1% – у будинках із двома й більше квартирами, 41,5% – у одноквартирних будинках.<sup>1</sup>

Цікавим для ландшафтного бізнесу є саме 41,5% одноквартирних будинків, від загальної площі збудованого житла. Звичайно, з них лише мала частка тих, хто може дозволити собі наші послуги, проте загальне збільшення площі забудови є позитивним для нашого ринку.

Основним компонентом ринку ландшафтних послуг завжди був і є посадковий матеріал. Існує безліч різних рослин, що використовуються у ландшафті. Продажі рослин, як правило, це основа прибутку для будь-якої

---

<sup>1</sup> Додаток 1



ландшафтної компанії. До кінцевого клієнта рослини потрапляють або з садового центру, або, безпосередньо, із розсадника. Вартість рослин формується за рахунок віку конкретної рослини, її фізичних параметрів, розвитку кореневої системи, країни походження.

Садовий сервіс – послуга, що з кожним роком набуває популярності в Україні. Якщо 10 років тому за послугами професійного садівника звертались лише ті, хто мав сад, створений ландшафтними дизайнерами, то сьогодні, послуги садівника цікавлять навіть тих, хто до того сам із задоволенням займався прополкою, просапуванням і обрізками рослин.

## 1.2 Ринок ландшафтної індустрії в Україні

«The landscaping industry involves any activities that change visible features of an area of land. Landscaping includes installing gardens, trees, plants, shrubs, and lawns, as well as landscape care and maintenance services».<sup>2</sup> Дане визначення ландшафтної індустрії, на мою думку, є найбільш точним і лаконічним. Вся ландшафтна індустрія існує навколо рослин, і фактично супроводжує їх із моменту проростання перших паростків до моменту загибелі рослин. І, що цікаво, для ландшафтного бізнесу є прибутковими і перше, і друге явище.

Схематично ландшафтну індустрію і рух коштів у цій сфері можна зобразити наступним чином (Таблиця 1):

*Таблиця 1. Структура ландшафтної індустрії*

Розсадник рослин		
Ландшафтна компанія		Садовий центр
Кінцевий клієнт		
Садовий сервіс		Газонний сервіс

<sup>2</sup> <https://www.marketresearch.com/Consumer-Goods-c1596/Consumer-Goods-Retailing-c80/Landscaping-c1811/>

В Україні, на даний момент, уже є компанії що працюють на кожному з цих етапів. Проте, внаслідок відсутності відкритої інформації про об'єми продажів та наданих послуг, я вирішив визначити мінімальний розмір ринку використовуючи доступну в інтернеті інформацію про вартість імпортованого товару по товарній групі УКТ ЗЕД.

Офіційний сайт Державної фіскальної служби України інформує про наступний розмір імпорту по коду позиції 602 (інші живі рослини;міцелій грибів):

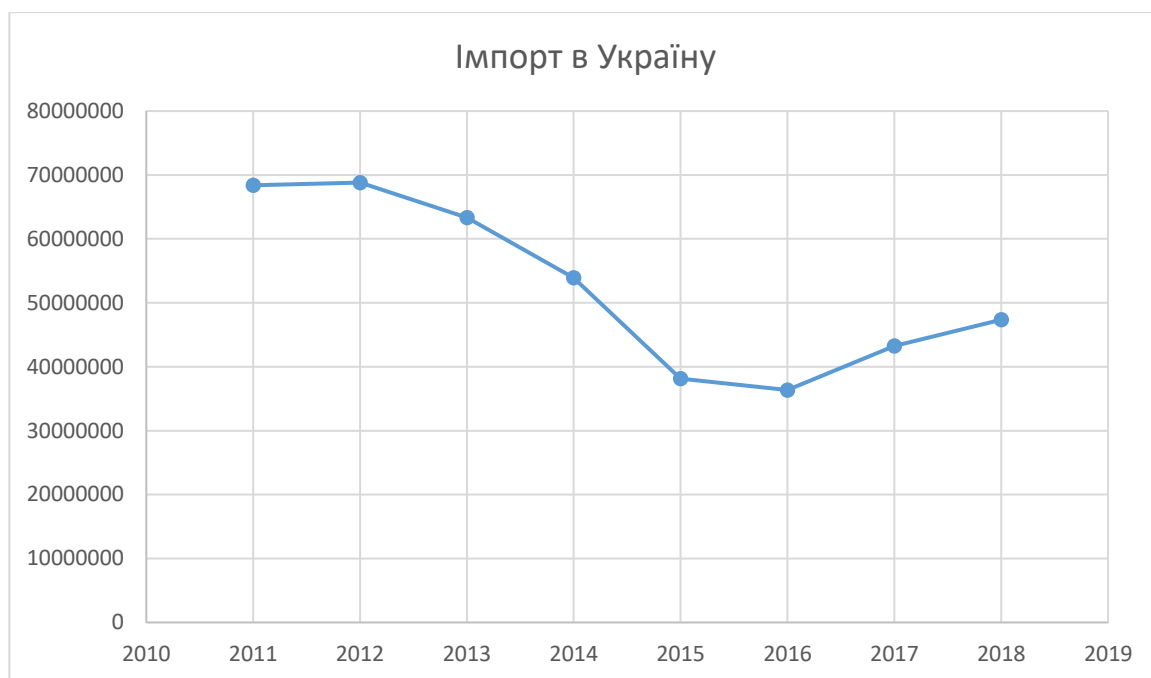
- 2011 рік – 40,078 млн. долл. США;
- 2012 рік – 55,770 млн. долл. США;
- 2013 рік – 43,429 млн. долл. США;
- 2014 рік – 24,513 млн. долл. США;
- 2015 рік – 9,089 млн. долл. США;
- 2016 рік – 12,722 млн. долл. США;
- 2017 рік – 15,511 млн. долл. США;
- 2018 рік – 21,182 млн. долл. США.<sup>3</sup>



Рисунок 2. Графік імпорту в Україну. Код позиції 602.

<sup>3</sup> <http://sfs.gov.ua/ms/f11>

В загальному ж, розмір імпорту в Україну, в період 2011-2018 рр., за інформацією Державної служби статистики, був наступним (рисунок 3):



*Рисунок 3. Імпорт в Україну 2011-2018 рр.*

Як видно на графіках, моменти падіння та темпи підйому у обох графіків є майже ідентичними. І, як усім відомо, причиною були зовнішня агресія, часткова втрата територій нашою державою та зміна обмінного курсу валют. Єдиний момент який вимагає пояснення – чому з 2011 по 2012 рр. так активно зростала кількість імпортованих рослин? Відповідь проста – це був період підготовки до Євро 2012, і в той період, закладалось багато зелених насаджень в містах та поруч з об'єктами спортивної інфраструктури.

Проте, на мою думку, для більш точного визначення розміру ринку ландшафтної індустрії потрібно використовувати відфільтровані дані із точним зазначенням товару, що заїжджав на митну територію України. Дана інформація є інсайдерською, тому розголошувати її джерело не є можливим. Відповідно до цієї інформації загальна вартість імпортованого рослинного матеріалу, що використовується у ландшафтній індустрії, за підсумками 2018 року складала 14 279 869,8 долларів США (прим. далі - \$). Це митна вартість імпортованих товарів, що потрапили на територію України легальним способом. Ця вартість включає в себе оголошену вартість товару в інвойсі + розмір державного мита.

Також при розмитненні товарів обов'язковою є сплата ПДВ та вартість доставки товару, на яку також накладається оподаткування (в середньому 10% від інвойсу), таким чином необхідно додати 30% до оголошеної митної вартості товару, отже загальна вартість складе 18 563 830 \$. Проте, це ще не є вартістю товару для кінцевого споживача. Стандартна націнка у галузі – 100%, і в результаті ми отримуємо 37 127 661 \$, як мінімальний розмір ринку продажу рослин в ландшафтній індустрії України.

Проте, як я писав раніше, ландшафтна індустрія, це не тільки продаж рослин. Супутні послуги, що надаються в прив'язці до продажу рослин складають:

- Посадкові роботи – 20% - 7 425 533 \$;
- Монтування систем поливу – 10% - 3 712 766 \$;
- Проектування – 5% - 742 553 \$;
- Газони – 30% - 11 138 298 \$;
- Підготовчі роботи – 20% - 7 425 533 \$;

Загалом – 30 444 683 \$. Таким чином мінімальний розмір ринку ландшафтної індустрії України складає 67 672 344 \$.

### **1.3 Цільова аудиторія ринку ландшафтних послуг. Портрет клієнта**

Як було описано раніше, ринок ландшафтних послуг включає в себе багато компонентів. Відповідно для кожного з них є своя цільова аудиторія. Для нашої компанії найбільш цікавим є клієнт, що звертається вирішувати проблему ландшафтного дизайну у комплексі, тобто бажає створити ландшафтний проект, відповідно до якого ми узгоджуємо асортименту відомість, проводимо ландшафтне будівництво безпосередньо на ділянці клієнта, а потім надає йому сервіс догляд за новоствореним садом. Саме така взаємодія між клієнтом та підрядником призводить до найкращого результату як для клієнта, так і для нашої компанії.

Портрет клієнта, або ж замовника, з яким ми працюємо виглядає наступним чином:

Портрет 1. Віктор Степанович Блаженний

**Демографічні дані.** Віктор Степанович, 53 роки. Підприємець. Фермер. Одружений. Має дружину, двоє дітей та троє онуків. 20 років тому, отримав від батька у спадок частину колишнього колгоспу. Володіє 200 Га землі, і ще 2000 Га орендує. Народився і виріс в селі, зараз мешкає в районному центрі області. Останні 4 роки - депутат районної ради.

**Чому звертається в нашу компанію?** В останні 10 років, його аграрний бізнес почав процвітати. Віктор Степанович разом із дружиною відвідав декілька популярних курортів за кордоном, їздив на профільні виставки у країни Західної Європи. Два роки тому, Віктор Степанович почав зводити новий будинок. Досить великий, гарний. Проект будинку і дизайн інтер'єру йому розробляли спеціалісти в цій галузі. Говорить, що будинок буде не стільки для себе, як для дітей. Чи син, чи донька, але хтось в ньому буде жити точно, як його не стане. Віктор Степанович вирішив звернутись в ландшафтну компанію, оскільки йому дуже сподобались подвір'я німецьких фермерів, у яких він часто гостює в робочих поїздках.

**Що хоче отримати?** Новий будинок, буде розміщений неподалік від його фермерського господарства, адже так легше усе контролювати. Близькість до лісу та річки, йому дуже подобається. Він не хоче типового високого паркану, хочеться чогось живого та вічнозеленого. Дружина Віктора Степановича – Ольга, справжня господиня і ділова жінка. Допомагає йому контролювати господарство та дуже любить квіти. хоче, щоб на її подвір'ї зовсім не було грядок, а росло багато гортензій, сортових троянд і, навіть, була якась магнолія та сакура. Оголошувати бюджет, який готові витрати на благоустрій вони не готові, просять підготувати пропозицію, і уже від неї відштовхуватись далі.

**Хто приймає рішення?** Так як Віктор Степанович дуже зайнята людина і більшість свого часу проводить об'їжджаючи поля, його дружина Ольга займається усіма питаннями дизайну і декору, залишаючи на нього тільки спілкування з прорабами і затвердження кошторисів на окремі види робіт.

**За що готовий/не готовий заплатити?** Віктор Степанович дуже любить повагу. Йому подобається, коли гості його будинку хвалять його і виявляють

захоплення окремими речами. Так і в ландшафтні, він хоче продовжити дивувати усіх і себе. Принциповою позицією для нього, є посадка дорослих дерев не нижче 3 метрів. Адже, як він сам стверджує: «Я хочу насолоджуватись цим садом поки я ще живий. А не чекати щоб воно виросло і померти». Тому рослини він обирає гарні, і готовий за них заплатити необхідну ціну. Особливо йому подобаються бонсай і різні формовані кущі. В цьому він вбачає ексклюзив і особливу красу. Але Віктору Степановичу не до вподоби висока вартість робіт, пов'язаних із підготовкою землі, посадкою рослин, прокладання систем поливу.

**Як завершується співпраця?** Пані Ольга, за плечами якої 29 років сімейного життя, точно знає як заспокоїти свого чоловіка і домовитись з ним про щось. Тому вона виступає посередником між чоловік та нашою компанією і пропонує компромісне рішення. Вони повністю оплатять вартість рослин, розробку проекту, встановлення системи поливу та освітлення. Але усі «чорнові роботи», крім посадки рослин, виконують підлеглі її чоловіка. З боку нашої компанії виникає одна умова - наш дизайнер буде здійснювати авторський нагляд за виконанням цих робіт, для того, щоб гарантувати їх якість. Робота дизайнера оплачується окремо, але це значно менша сума ніж виконання цих же робіт нашими співробітниками. По завершенню благоустрою Віктор Степанович та пані Ольга отримують пропозицію щодо садового сервісу. Вони відмовляються від постійної підписки, адже у них на фірмі є багато людей, які зможуть постригти газон. Але погоджуються на разові виїзди протягом року, для формуючої обрізки рослин, внесення добрив та контролю за станом саду загалом.

## Портрет 2. Валерія та Руслан

**Демографічні дані.** Валерія, 35 років. Відомий у місті дизайнер одягу. У її колекціях ходять представниці місцевого бомонду, щорічні презентації колекцій привертають увагу місцевих ЗМІ. Одружена. Разом із чоловіком Русланом виховує трьох дітей шкільного віку. Руслан, 40 років, – лікар стоматолог. Має власний стоматологічний кабінет, про який у місті ходять гарні відгуки. Подружжя народились і виросли в типовому спальному районі великого

українського міста. Донедавна мешкали у квартирі, яку подарували батьки у 2007 році. Вони – класичні представники покоління, що створювали себе самостійно. Успішні, молоді, подорожують двічі на рік за кордон і мріють завести собаку у власному будинку, який придбали цього року.

**Чому звертається в нашу компанію?** Будинок був зведений декілька років тому, але в ньому ще ніхто не проживав. Територія поруч з будинком зовсім не велика, близько 20 соток землі. На них вони мріють розбити сад, в рамках того бюджету, що залишився після облаштування будинку. Руслан і Валерія постійно працюють із людьми високого достатку, тому вони багато разів чули про нашу компанію. Розглядали також можливість звернутись до конкурентів, адже у них дешевше. Проте, після розмов із тими, хто уже пройшов шлях будівництва власного саду, вирішили одноголосно – краще скромніше, але надійніше.

**Що хоче отримати?** Обов'язковим елементом саду має стати басейн. Троє дітей це неабияка причина для його будівництва, адже влітку вони будуть задоволені, тай самим Руслану і Валерії хочеться відпочити після важкого робочого дня. У зв'язку із обмеженістю бюджету, вони провели якийсь час у різних садових центрах міста і добре орієнтуються в асортименті рослин і цінах на них. Точно вирішили, що потребують розробки хорошого і цікавого проекту, в якому будуть задоволені усі їх потреби.

**Хто приймає рішення?** Усі рішення приймають разом. Валерія та Руслан роблять майже однакові вклади до сімейного бюджету, тому і стосунки у пари рівні. Хіба що Руслан не завжди може відмовити дружині, якщо вона чогось дуже забажає.

**За що готовий/не готовий заплатити?** Сімейна пара постійно зайнята бізнесом. З доглядом за дітьми їм іноді допомагають батьки. Вони розуміють, що уся робота коштує грошей. І альтернативи у них немає. Тому вони вирішують зекономити на вартості і розмірах рослин, але усі роботи мають бути виконані спеціалістами, які дадуть гарантії для їх саду.

**Як завершується співпраця?** В ході розмов і затвердження кошторисів, Руслан і Валерія з одного боку, та наша компанія з іншого, дійшли до консенсусу. Зважаючи на обмеженість бюджету, було прийнято рішення провести роботи і ключові посадки по всій території. Проте, дизайн-проект передбачає зонування території. Фасад будинку та зона басейну будуть реалізовані на 100% уже. Це ті зони, в яких сім'я збирається проводити найбільше часу. Тут будуть висаджені різні рослини, квітучі і вічнозелені, ті, що за кілька років стануть високими і прикриють їх басейн від сусідських очей, і ті, що завжди будуть маленькими. Інша ж частина саду, поки буде просто вкрита газоном, і надалі маючи чіткий проект, сім'я зможе вирішити, чи буде вона реалізовувати цю частину проекту самостійно в майбутньому, чи знову звернеться в нашу компанію. По завершенню усіх робіт, ми домовимося про постійний садовий сервіс, адже молоді сади із молодими деревами, потребують більше уваги та догляду, і кожену роботу повинен виконувати той, хто на цьому спеціалізується.

На перший погляд може здатися, що описані вище портрети замовника є занадто ідеальними. І в цьому є доля правди. Справа у тому, що в останні роки попит на послугу ландшафтного дизайну почав зростати. Як кількісно, так і якісно. Люди дедалі більше дізнаються про це, і краще розуміють чого саме вони хочуть. Проте, серед усієї цієї маси людей, що бажає зробити озеленення своєї ділянки, цільовою аудиторією нашої компанії є тільки невелика частка. І для того, щоб саме ці люди звертались в нашу компанію, ми свідомо робимо кілька кроків.

По-перше, інформацію про нашу компанію можна отримати лише з обмеженого кола джерел/ресурсів. Так, у нас є веб-сайт, сторінка у Facebook, відмітка на Google-maps. Проте, ми свідомо не розміщуємо інформацію про нашу компанію в усіх газетних/журнальних і онлайн-довідниках, які пропонують цю послугу. Ми не рекламуємось на радіо та бігбордах. Наш основний рекламний ресурс – це задоволені клієнти, які рекомендують нас власним знайомим.

По-друге, ми навмисне встановили вартість розробки проектів, виїздів на ділянки дизайнерів та інших першочергових послуг, значно вище середнього значення по ринку, щоб одразу відсіювати тих потенційних клієнтів, які в



майбутньому не зможуть, або що гірше, не схочуть заплатити за наші послуги. Ті люди, що не цінують працю інших людей – як правило проходять повз нашу компанію.

По-третє, ми спостерігаємо за тим, на скільки клієнт готовий створювати сад в той час, коли ми з ним працюємо над проектом. У кожної людини своє життя, на яке впливає багато факторів. Процес розробки проекту є досить складним і, іноді, тривалим. Досвід показує, що якщо замовник починає відкладати момент затвердження кошторису – немає сенсу стимулювати його це робити. Витрачати робочі години команди на замовника, що не дозрів до прийняття рішення – занадто велика розкіш для нашого бізнесу, в якому яскраво виражений сезонний характер.

Продаж ландшафтних послуг це, перш за все, задоволення емоційних потреб конкретної людини. Кожен сад, який будувався у світі, був створений із ідеєю подарувати емоцію. Найбільш відомі світові парки та сади створювались у подарунок коханим. Яскравим і близьким для нас прикладом є Національний парк Софіївка. І кожен замовник сам для себе визначає яку суму він готовий заплатити для задоволення такої потреби. Наше ж завдання, як бізнесу, це прорахувати собівартість виконання цього бажання, і визначити скільки ми на тому хочемо заробити. Якщо фінальна цифра замовника і наша збігаються, ідеї дизайнера торкаються душі та бажань замовника – така співпраця приречена на успіх.

#### **1.4 Фактори, що впливають на ландшафтну індустрію**

Наша галузь, як і всі інші, залежить від економічної ситуації в країні та рівня макроекономічних показників. В продовж останніх 10 років можна було спостерігати як зростання, так і падіння ринку ландшафтних послуг. Оскільки галузь є імпортозалежною - вона є чутливою до коливань валютного курсу. Як було видно на графіку імпорту – ринок зростає постійно у моменти стабільності курсу валют, і обвалюється у випадку зменшення вартості національної валюти. На жаль, на практиці у нас не було випадків такого суттєвого здорожчання

національної валюти, як її падіння. Проте, на мою думку, даний фактор також би негативно вплинув на нашу індустрію. Причиною цього є те, що контракти з постачальниками є довгостроковими. Відбір товару відбувається восени-взимку, а поставки навесні. Продажі починаються у квітні і тривають до жовтня. І будь-які коливання обмінного курсу суттєво змінюють структуру прибутку компанії.

Рівень безробіття - є важливим фактором для усього бізнесу в державі. Високий рівень безробіття – низькі зарплати і низька купівельна спроможність населення. Низький рівень безробіття – високі зарплати і висока купівельна спроможність населення. На даний момент, на мою думку, цей показник в нашій державі є дещо марним і позбавленим сенсу. Державна служба статистики не в змозі назвати точну кількість громадян України, що дійсно позбавлені роботи, а не працюють «в чорну». Також у нас немає можливості назвати точну кількість трудових мігрантів, що покинули межі нашої країни, але при цьому вважаються тут безробітними. Або ж кількість тих, хто виїжджає за кордоном на тимчасові роботи. Для нас, як для бізнесу, дуже важливим є відслідковування цих рухів та настроїв. Ми постійно моніторимо рівень заробітних плат не лише по галузі, а й в загальному по місту та регіону. Адже сьогодні отримати нового співробітника робітничої професії іноді важче, ніж отримати хорошого клієнта для будівництва ландшафту. За своїх співробітників, ми конкуруємо не лише із колегами по галузі, а й загалом з усіма виробничими підприємствами регіону, в тому числі міжнародними. Що стосується впливу рівня безробіття в країні на розмір доходів нашого бізнесу, то звичайно, тут також існує певна залежність. Але в цьому випадку бізнес потрібно розділяти на два напрямки: 1) ландшафтні послуги та 2) роздрібний продаж рослин. На практиці минулих років ми поки не бачили прямого ефекту від цього показника в напрямку продажу ландшафтних послуг. Попит на них є стабільним і приблизно однаковим. А от в питання роздрібною торгівлі, то цей фактор, звичайно, є суттєвим. Найменші валютні коливання і зниження купівельної спроможності населення одразу відбиваються на можливості населення купувати наш товар, адже це не є речі першої необхідності.

Інфляцію можна впевнено ставити поруч із валютним курсом, як фактор впливу. Вони разом є причинами перегляду розміру заробітних плат та інших видатків, які несе компанія.

Законодавство є тією частиною зовнішніх факторів, які торкаються кожну компанію у ландшафтній сфері. Перш за все я маю на увазі Закони України, що регулюють трудові відносини, податки, господарську діяльність, цивільні та земельні правовідносини – КзпПУ, податки, ГКУ, ЦКУ, ЗКУ, МКУ.

Серед галузевих нормативно-правових актів: ЗУ «Про благоустрій населених пунктів», Державні будівельні норми, екологічне законодавство.

Велику роль відіграють міждержавні торгівельні угоди, Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.

## РОЗДІЛ II

### 2.1 Постачальники. Зміни 2018 року та їх результати

Станом на кінець 2017 року наша компанія мала хороші показники по продажах ландшафтних послуг та роздрібній торгівлі рослинами у садовому центрі. Проводячи аналіз посадкового матеріалу, що ми використовуємо у своїх проектах ( 80% від загальної реалізації рослин компанією), ми виявили, що 90% матеріалу це імпортований товар із країни ЄС. На той момент усі закупівлі товару ми здійснювали у великих садових центрах України, які продавали як імпортні, так і українські рослини. Співпраця із ними була вигідною для нашої компанії, оскільки усі рослини ми купували по потребі під конкретні проекти або роздрібний продаж у садовому центрі, активно використовували відстрочення платежів, розрахунки у національній валюті, не висока вартість логістики. Проте, внаслідок великого розміру замовлень на кожен проект, який ми реалізовували, був і негативний досвід співпраці. Наприклад ситуація, коли наш клієнт звернувся до нашого постачальника із списком рослин, що були запропоновані до посадки в рамках проекту, і отримав від них кошторисну пропозицію за такими ж цінами, що і ми закупаємо товар у цього постачальника. Звичайно, що цього клієнта ми втратили.

Внаслідок цього виникла думка, що співпраця виключно із українськими постачальниками – це ризик та вузьке місце для нашого бізнесу. Адже ми були залежні від цін, які вони на пропонували, та не мали гарантій конфіденційності цін, за якими ми закупаємо товар. Єдиний вихід, який був перед нами, - налагодження прямих поставок рослин від європейських розсадників та садових центрів.

Реалізація цього завдання була пов'язана із рядом викликів:

- серед тисяч виробників, знайти саме тих, що задовільнять наші потреби;
- логістика процесу доставки в Україну і її вартість;
- повний розрахунок до відправки товару в Україну;
- законодавство і митне очищення товару.

Зважаючи на це, першим кроком було відвідування двох виставок у Німеччині та Польщі, для персонального знайомства із виробниками та налагоджування контактів.

На виставках, нам вдалося знайти виробників саме тих рослин, які ми купували в українських садових центрах, з характеристиками яких були добре знайомі. Тому ми були впевнені у якості рослин, і в тому, що ми не матимемо проблем при їх посадці та приживанні на наших ділянках.

Наступним кроком були візити в розсадники, відбір рослин та підписання попередніх контрактів на поставку товару. В усіх європейських розсадників умовами поставки є ExWorks, проте, завантаження товару вони беруть на себе.

Третій крок – це підготовка необхідних документів для імпорту товару в Україну. Як виявилось в ході роботи, після підписання «УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» умови імпорту товарів з країн ЄС стали значно привабливішими. Відповідно до УКТ ЗЕД, живі рослини, які ми бажали імпортувати, підпадають під визначення коду «0602209000», відповідно до якого для митного очищення товару передбачається сплата 20% ПДВ від контрактної вартості товарів та вартості доставки до кордону України, та 5% ввізного мита, якщо походження товару підтверджується сертифікатом Euro1.<sup>4</sup>

Загалом підготовчий процес для імпорту товару в Україну виглядав наступним чином:

1. Реєстрація суб'єкта господарювання в Митних органах України (відповідно до заяви встановленого зразка);
2. Реєстрація суб'єкта господарювання у державній фітосанітарній інспекції (Держспоживслужба);
3. Підписання контракту із постачальником;

---

<sup>4</sup> Міждержавна угода від 27.06.2014

Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони - [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011)

4. Отримання візи на контракт та інвойс від банківської установи, разом із підтвердженням походження коштів (податкова декларація за попередні роки);
5. Покупка іноземної валюти на банківський рахунок та проведення оплати відповідно до інвойсу;
6. Замовлення транспорту для перевезення товару;
7. Перевізник проводить замитнення товару в країні завантаження;
8. Розмитнення товару в Україні;
9. Проходження фітосанітарного контролю.

Приємним бонусом виявилось те, що техніка завантаження рослин у вантажівку у іноземних постачальників є значно ефективнішою ніж в українських постачальників. За нашими підрахунками, вартість доставки однієї кількості товару з ЄС до Вінниці, є такою ж, як вартість доставки тієї ж кількості товару від українського постачальника.

Питання касового розриву та розрахунків у іноземній валюті ми вирішили шляхом впровадження передплат при затвердженні асортименту рослин для ландшафтного будівництва та постійною корекцією цін при формуванні пропозицій для клієнтів, із похибкою на зміни курсу валют. Щодо цін на рослини у садовому центрі – вони встановлюють одноразово, відповідно до обмінного курсу на момент оплати інвойсу.

Як результат – ми зменшили витрати на закупівлю товару на 30%, в порівнянні з тим, що б ми витратили в Україні. Це дало змогу встановити конкурентні роздрібні ціни в порівнянні з великими садовими центрами в Україні, зменшити вартість ландшафтного будівництва для наших клієнтів та захистити власні позиції на ринку. Ми і надалі продовжуємо співпрацювати із постачальниками в Україні, проте їх вплив на наш бізнес тепер не є таким критичним, як був рік тому.

Співвідношення у розмірі сукупних доходів та витрат на закупівлю рослинного товару за 2017 та 2018 роки я відобразив у наступній діаграмі (Рисунок 4).

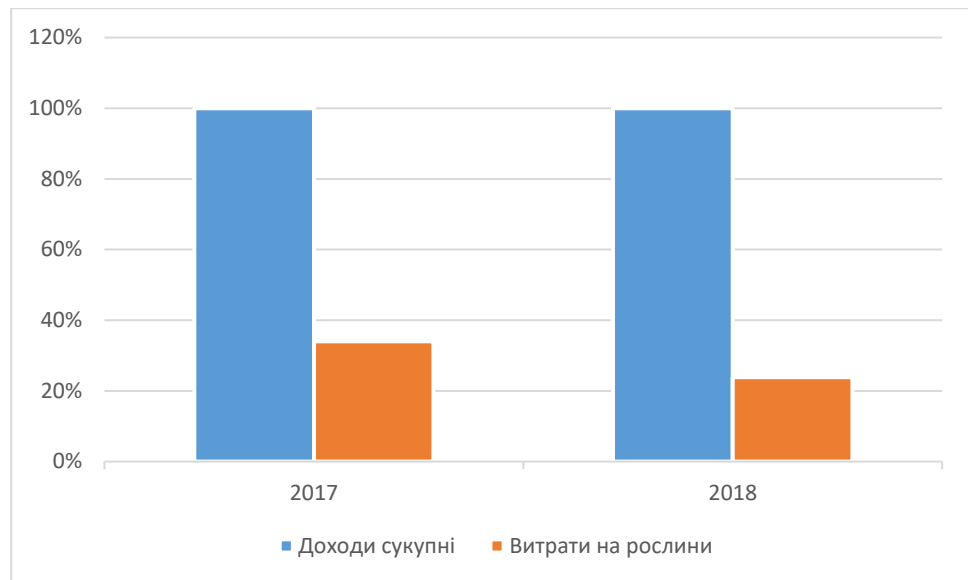


Рисунок 4. Співвідношення у структурі доходів та витрат на закупівлю товару по роках.

## 2.2 Аналіз поточного стану компанії

Проведені зміни у системі закупівель дають нашій компанії більше можливостей для розвитку. Важливим фактором окрім прямої економічної вигоди та зменшення ризиків втрати замовлень через конкурентність цін, є те, що ми отримали доступ до неймовірного обсягу знань, якими з нами можуть поділитись європейські компанії. Цей факт неабияк підбадьорює нашу команду.

Як основу для складання плану розвитку бізнесу вважаю за потрібне провести SWOT-аналіз бізнесу загалом (Таблиця 5).

Таблиця 5. SWOT-аналіз бізнесу компанії “Etis”

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- досвідчена команда спеціалістів;</li> <li>- якісне портфоліо;</li> <li>- наявність постійних клієнтів;</li> <li>- постійні продажі за рахунок рекомендацій від клієнтів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність розвитку нових спеціалістів;</li> <li>- нестача співробітників;</li> <li>- відмовляємось від частини замовлень, оскільки не встигаємо їх реалізувати;</li> <li>- відсутність збільшення роздрібних та гуртових продажів;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- прибутковість в кризові роки;</li> <li>- наявність власного садового центру;</li> <li>- надійні постачальники;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- робота тільки з преміальним сегментом;</li> <li>- висока потреба у підсобних працівниках за рахунок ручної праці;</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток ринку з 2014 року;</li> <li>- зміна ДБН;</li> <li>- тенденція на реновацію зелених насаджень в населених пунктах;</li> <li>- збільшення попиту від усіх верств населення (формується культура);</li> <li>- збільшення попиту на сервісний догляд;</li> <li>- децентралізація бюджетів;</li> <li>- Prozorro;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- війна та політична нестабільність;</li> <li>- економічні наслідки попереднього пункту;</li> <li>- відтік робочої сили з України;</li> <li>- зростання бізнесу конкурентів;</li> <li>- поява нових компаній, створених повернувшимися заробітчанами;</li> <li>- змінна суспільних цінностей в бік нордичних країн;</li> <li>- відмирання класу сучасних «феодалів»</li> </ul>

На мою думку, цей аналіз дає змогу впевнено стверджувати, що наша компанія уже володіє основними засобами, які необхідні для того, щоб втручати в боротьбу за нові можливості цього прекрасного ринку послуг. Проте, наші шанси є обмеженими внаслідок слабких сторін нашої компанії і наявності потенційних ризиків, що можуть постати на шляху до нових вершин. Під час довгих дискусій всередині команди, ми вирішили, що цього року для нас завданням номер один буде перетворення наших слабких сторін всередині



компанії на переваги, адже деякі з цих позицій є характерними і для інших учасників ринку.

Взагалі, на мою думку, наші сильні та слабкі сторони, це елементи стратегічного управління нашим бізнесом. А можливості та загрози – це візія розвитку бізнесу на майбутнє.

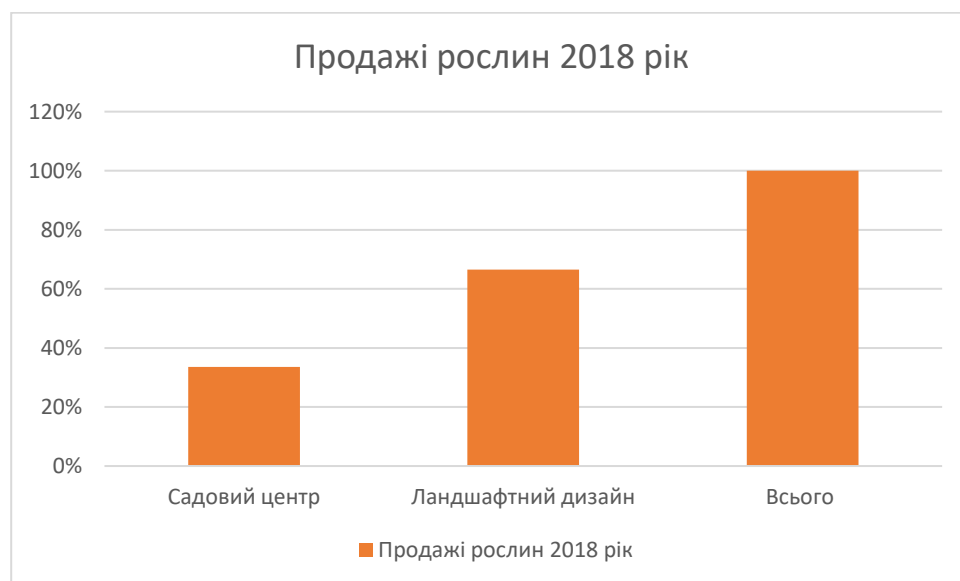
Серед слабких сторін, які найбільше турбують мене можна виділити: «відсутність розвитку нових спеціалістів», «нестача співробітників», «висока потреба у підсобних працівниках». Всі ці пункти можна поєднати в категорію «менеджмент та ефективність». Фактично вони є джерелом виникнення проблеми відмови від звернень в компанію, які ми не в змозі фізично встигнути виконати. А ця проблема викликає потенційні ризики, адже відмовляючись від частини замовлень, ми автоматично передаємо їх наших конкурентам, і допомагаємо їм розвивати їх власний бізнес.

Необхідні створення ефективного менеджменту постало в команді не так давно. Впродовж багатьох років ми фокусували всю увагу та сили команди на реалізації декількох основних проектів впродовж року, і низки менших, коли були паузи на основних. Ця модель дозволяла нам утримати 3-4 основних спеціалістів, які керували своєю командою майстрів ландшафтного будівництва та підсобних працівників. І усе усіх влаштувало до того часу, поки не почався відтік трудових ресурсів з України. В останні три роки залучення кожного нового підсобного робітника давалось все важче. І проблема була не тільки в підвищенні вартості їх праці на ринку, а й у обмеженості такого ресурсу. Відверто кажучи, до моменту виникнення і розголосу проблем пов'язаних із пошуком нових співробітників, керівництво компанії повністю довіряло і покладалось на основних спеціалістів.

Інша слабка сторона – «відсутність збільшення роздрібних та гуртових продажів». В середині бізнесу ми розділяємо продаж рослин на два напрямки, або ж два канали, шляхом яких ми продаємо рослини і за які відповідають різні люди в команді. Роздрібна та гуртова торгівля безпосередньо з майданчика, садового центру, спрямована на роздрібногo покупця, що самостійно висаджує рослини у

себе на ділянці, та на місцевих ландшафтних дизайнерів, що закупають рослини для своїх проєктів. Інший канал продажу – ландшафтне будівництво. Там продаж здійснюють дизайнери, що проєктують ділянки і узгоджують ці проєкти із замовниками. Цікавим для нас виявилось те, що незважаючи на зниження цін на рослини, якого ми досягли завдяки прямим контрактам із розсадниками, обсяги торгівлі через садовий центр не збільшились, в той час як ландшафтний напрямок показав збільшення продажів.

Абсолютно логічним в такому випадку для нас, виглядає те, що для нашої компанії не є розумним сфокусуватися на побудові системи роздрібних та гуртових продажів через садовий центр. Адже у нас немає достатньої експертності у побудові системи продажів і в той же час, у нас є необхідна експертиза у наданні першокласних послуг з ландшафтного будівництва та садового сервісу. Яскравим поясненням цього є наступний графік (Рисунок 6):

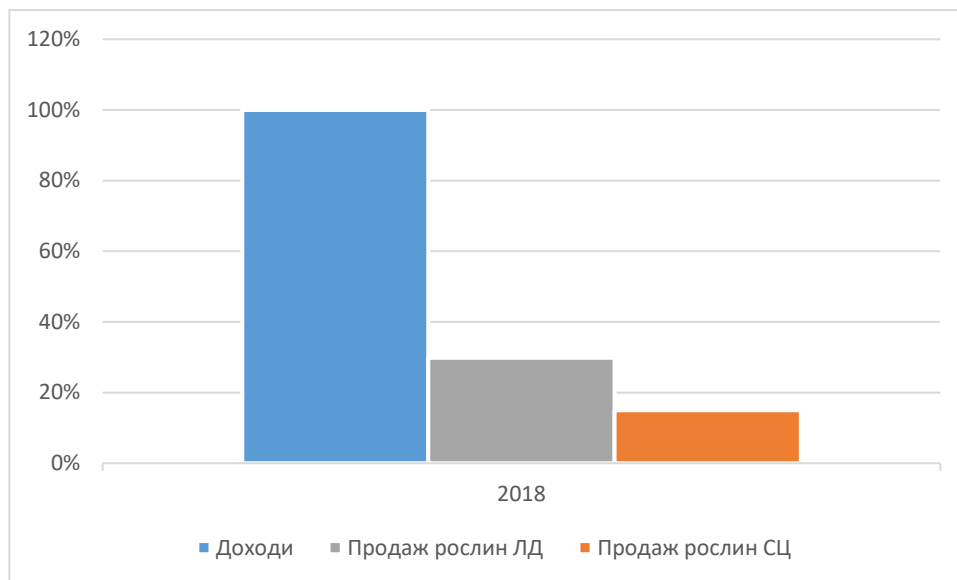


*Рисунок 6. Канали продажу рослин у 2018 році.*

Я передбачаю, що наші подальші дії спрямовані на збільшення обсягів ландшафтного будівництва, збільшать розрив у співвідношенні продажу рослин через садовий центр та послугу ландшафтного дизайну. Проте, це буде позитивним тільки у випадку загального збільшення обсягу продажів рослин компанією. І для стабільності бізнесу, після зростання продажу ландшафтних послуг, нам доведеться зайнятися зростанням продажів на садовому центрі, адже

тотальне домінування одного каналу продажів над іншим створює додаткові ризики для бізнесу у майбутньому.

Частка продажу рослин, у сукупному доході компанії виглядає наступним чином (Рисунок 7):



*Рисунок 7. Співвідношення доходів компанії та доходів від продажу рослин через різні канали*

Як показано на рисунку 7, в структурі доходів нашої компанії доходи від продажу рослин складають приблизно 50%. Зважаючи на це, я вважаю за доцільне розвивати не лише напрямок продажу рослин, а й напрямок продажу послуг ландшафтного будівництва та садового сервісу, які насправді, формують другу половину доходів компанії.

### **2.2.1 Попередні заходи проти слабких сторін**

Наприкінці 2017 року у нас уже було інтуїтивне розуміння проблем у роботі з командою і побудовою менеджменту проектів і робочих процесів. Їх рівень і якість задовольняла наші потреби у тих масштабах в яких ми існує зараз, але абсолютно не підходить для масштабування бізнесу і збільшення кількості замовлень наших послуг.

Впродовж 2018 року ми проводили ряд заходів направлених на вирішення кадрового питання в нашій компанії. Перш за все ми проводили розмови і інструктажі для основних спеціалістів, які займають ландшафтним будівництвом

і сервісним доглядом, в яких акцентували їх увагу на тому, що вони повинні виступати керівниками своїх проектів та процесів, а не безпосередньо виконувати усю фізичну роботу пов'язану із цим. Усі вони запевнили нас у тому, що вони це розуміють і для ефективної роботи їм необхідно більше підлеглих. Проте у них були проблеми із пошуком нових підсобних робітників.

Взагалі у нас є практика тимчасового найму підсобних працівників із перспективою їх подальшого постійного працевлаштування і навчання. Зазвичай пошуком таких співробітників займалися основні спеціалісти, які вели конкретні проекти. Серед проблем, які постали зараз, вони називали трудову еміграцію людей з нашого регіону і збільшення запитів на оплату праці до 800 грн/день, в той час коли ми були спроможні оплачувати роботу в 300-400 грн/день. Вартість послуг агенції з підбору персоналу на цю позицію коштували мінімум 5000 грн за приведену людину. Тому ми вирішили преміювати наших власних співробітників за приведених нових працівників. Розмір премії складав 500 грн за кожного приведенного працівника, якщо той пропрацює хоча б один календарний місяць. На початку ця тактика спрацювала і ми вирішили питання кадрового забезпечення кожного з підрозділів. Але уже наступного місяця ситуація повторилась.

Фактично впродовж року ми шукали нових співробітників за допомогою декількох каналів комунікацій:

1. Наші співробітники – наші агенти;
2. Кадрові агенції;
3. Сайти пошуку роботи – [work.ua/rabota.ua](http://work.ua/rabota.ua)
4. Рекламовані оголошення в соціальних мережах – Facebook/Instagram.

У січні 2019 року ми провели аналіз по списку підсобних працівників, що працювали у нашій компанії впродовж 2018 року. Серед більше ніж 30 чоловік, що працювали з нами протягом минулого року, на постійну роботу ми не прийняли жодного. Коли ми спілкувались з ними і запитували в чому причина того, що вони перестали у нас працювати були названі наступні причини:

- Інтенсивність праці;

- Нечіткість поставлених завдань;
- Відсутність навчання від спеціалістів, що керують процесом;
- Складні людські стосунки із основними співробітниками компанії;
- Емоційна складність сприймати успіх інших людей.

Такі відповіді, відверто кажучи, стали дуже неочікуваними для мене та керівництва компанії. Адже до цього у колективі існувала атмосфера повної довіри та розуміння спільних завдань та цінностей.

Після цього ми провели тестування та розмови із кожним з ключових співробітників, які показали нам наступне:

- Стара частина команди переживає за своє місце у компанії і не хоче бачити нових спеціалістів в штаті;
- Нові працівники, що приходять в компанію, не відчують «турботи» про себе і не знають про переваги роботи в нашому колективі, оскільки теперішні працівники не розповідають їм про це;
- Основні спеціалісти визнають, що їм важко перебудуватися і виконувати менеджерські/управлінські функції як професійні так і ментальні.

Таким чином перед нами стоїть завдання збільшити масштаби виробництва, основною умовою чого є збільшення команди та навчання основних спеціалістів менеджерським якостям, та вирішення питання пріоритету цілям компанії, перед своїми власними амбіціями кожного з співробітників.

### **2.3 Постановка завдання зважаючи на SWOT-аналіз бізнесу та уже реалізовані кроки вирішення проблем**

Зважаючи на усе вищесказане, я дійшов висновку, що абсолютна більшість теперішньої команди компанії знаходиться в межах зони комфорту, яку вони та керівництво компанії створювали впродовж останніх років. І тепер, в момент коли перед бізнес відкриваються нові перспективи розвитку – ця зона комфорту, перетворюється в зону обмеження можливостей. Нові ризики, які виникають сьогодні, потенційно здатні звести бізнес нанівець за кілька років.

Усвідомлення цих фактів, не залишає багато варіантів для вирішення проблематики.

На жаль, ми не можемо за місяць перетворити хороших досвідчених спеціалістів на провідних менеджерів. Також, ризик руйнування існуючої системи, в разі їх несприйняття змін, грозить нам втратою прибутків і засобів для життя, адже цей бізнес це сімейна справа. Ми не здатні самостійно вирішити питання війни та економічних наслідків війни, якщо таке трапиться. Але ми точно в змозі максимально ефективно працювати над розвитком бізнесу в країні, гідно оплачувати роботу нашої команди і не давати їм приводу виїжджати за кордон. Ми і надалі хочемо створювати проекти, які будуть надихати наших замовників на добрі вчинки, адже красивий сад не може спонукати на щось ганебне. Наш бізнес це люди, наш бізнес це емоції людей, наш бізнес це живі рослини які мають свій рівень відчуття.

Станом на сьогодні, початок лютого 2019 року, у нас уже є заплановані роботи та взяті на себе зобов'язання по виконанню робіт із створення ландшафтних об'єктів до осені цього ж року. Ці роботи сплановані в такому об'ємі, що для їх реалізації нам достатньо тієї команди, яку ми маємо на сьогодні. Нам знову доведеться знайти декілька тимчасових підсобних працівників, але ті заходи з механізації процесів, які будуть впроваджені – суттєво зменшують кількість необхідних додаткових рук.

Ми не можемо і не будемо ризикувати своєю репутацією для проведення негайних змін в теперішній професійній команді. Натомість, я бачу перспективну можливість розвитку бізнесу, у створенні нової компанії, що буде спеціалізуватися на наданні послуг садового сервісу і проведенні робіт з благоустрою територій, у нижчих цінових сегментах, ніж наша теперішня компанія. Причин цьому є декілька, а саме:

- відсутність ризику «бунту» серед теперішньої команди;
- відсутність ризику здешевлення бренду та репутації теперішньої компанії, у разі початку роботи із нижчими ціновими сегментами;

- забезпечення існуючого ринкового попиту на послуги садового сервісу і виконання простих робіт з благоустрою територій, які ми до цього просто залишали для конкурентів;
- нав'язування боротьби іншим компаніям на ринку в їх ціновому сегменті (до цього вони намагались зайти в наш преміальний сегмент);
- покращення cash flow бізнесу загалом за рахунок збільшення кількості користувачів послуг «по підписці»;
- збільшення продажів рослин через канал надання послуг;
- формування та навчання нової команди фахівців, які в перспективі зможуть перейти на постійну роботу в головну компанію.

### РОЗДІЛ III

Створення нової компанії, це безперечно непростий шлях виходу з ситуації на шляху до нових перспектив. Перш за все, важливим є питання хто поведе цей проект і на кому буде відповідальність. Як правило варіантів може бути кілька: наймані працівники, хтось із основної команди або ж власники компанії самостійно. У нашому випадку, ми прийняли рішення, що займатись цим проектом буду я самостійно. Чому? Я прийшов у сімейний бізнес не так давно, і на мені не закріплено так багато важливих процесів основної компанії, як на інших членах сім'ї та основній команді співробітників. Фактично впродовж моїх 1,5 року в компанії, я займався аналізом-бізнесу, юридичними питаннями, організацією закупівель через прямі контракти з іноземними виробниками. Я не є ландшафтним дизайнером, садівником чи майстром ландшафтного будівництва. Але до моїх особистих сильних сторін, можна віднести комунікації, продажі та загальне розуміння процесів функціонування цього бізнесу. Технічні питання і спеціальні навички для роботи з рослинами – завдання команди, яка буде надавати послуги. Хоча, безперечно, я зараз відчуваю необхідність самостійно вивчити багато нюансів цієї роботи для того, щоб краще розуміти усе. На початку я буду займатись питанням найму співробітників, реєстрації бізнесу, пошуку клієнтів та маркетингового плану. Мої ж колеги з основної компанії займуться ввідним навчанням співробітників в новій компанії, і контролем за їх роботою на ділянках.

Серед колег з основної компанії, до організації процесів в новій будуть залучені лише теперішні керівні ланки, і один садівник, який має великий досвід і поки добре справлявся зі свої прямими обов'язками та керівництвом бригадою.

Основною ідеєю цієї компанії буде надання простої та одночасно візуально приємної послуги благоустрою територій в рамках обмежених бюджетів, та надання якісного садового сервісу як за підпискою, так і разовими виїздами спеціалістів.



### 3.1 Ринок садового сервісу і благоустрою територій

Ринок, на якому ми будемо запускати новий проект, це складова всієї ландшафтної індустрії, що була описана в підрозділі 1.2. Це точно не блакитний океан, а хаотично сформований у 2000 роках ринок послуг, на яку поки відсутні стандарти, єдиний підхід до формування цін і вимоги до якості послуг. Відкриваючи будь-яку дошку оголошень, можна знайти багато підрядників, що готові виконати завдання з догляду за садом. Проте, на мою думку, у цього напрямку є великі перспективи.

Спочатку, потрібно визначитись для кого потрібна ця послуга. Відповідно до оголошень сайтів з пошуку роботи, не враховуючи оголошення ландшафтних компаній та міськзеленбудів, найчастіше садівника запрошують на роботу в заміські будинки, торгівельні центри, офісні центри, котеджні містечка та житлові комплекси.

У Європі, для прикладу Італія та Нідерланди, учасники ринку ландшафтної індустрії, оцінюють потенційний ринок за кількістю домогосподарств, що знаходяться в конкретному населеному пункті, або радіусі довкола їх компанії. Наразі я ще чекаю на офіційну відповідь від Департаменту житлового господарства Вінницької міської ради про кількість приватних домогосподарств у місті Вінниця.

Проте, завдяки 20 річному досвіду роботи нашої компанії на цьому ринку, я можу стверджувати, що тільки у місті Вінниця і його околицях, ми створили близько 300 садів для наших замовників. З них, на даний момент в постійному обслуговуванні з щомісячною абонплатою – 18. В постійному контакті на разові послуги (поквартально, двічі на рік) – не менше 20. Чому не усі 300? Як я писав в описі портрету клієнта, не усі готові платити за працю інших людей, особливо на постійній основі. Впродовж 20 років у будинків змінювались власники, змінювались їх доходи. Але потенційно усі вони могли б бути клієнтами, питання тільки у підході і пропозиції. Наші конкуренти в місті, в сумі реалізували приблизно таку ж кількість об'єктів. І, на наше щастя, дуже часто їх замовники звертаються потім до нас з приводу переробки проектів, обслуговування садів та

систем поливу. На жаль, внаслідок завантаженості нашої команди, ми в 99% випадків відмовляли їм у допомозі. Також окремою категорією домогосподарств які мають ландшафтний дизайн ділянки, це ті, хто самостійно займались висаджуванням декоративних рослин, та ті, хто користувались послугами індивідуальних ландшафтних дизайнерів. Їх кількість достеменно не відома, але припускаю, що це не менше, ніж реалізувала наша компанія або ж наші конкуренти. Потенційно ми можемо розраховувати на контакти 300 реалізованих нами проектів, 300 проектів реалізованих конкурентами та 300 інших домогосподарств, що мають благоустрій території. Тобто потенційний ринок це 900 домогосподарств. Мінімальний чек на послугу разового виїзду – 3000 грн., що передбачає тільки вартість роботи. Таким чином, потенційний ринок садового сервісу міста Вінниці – 2 700 000 грн/рік.

Також, перспективним для садового сервісу є ринок комерційних об'єктів – торгові центри, заклади харчування, магазини та ін., які уже зробили благоустрій території, або ще планують це зробити і потім будуть користуватись сервісом. Їх об'єм неможливо прорахувати на даному етапі, проте згодом, шляхом прямих продажів та контактів із ними, це буде реально.

Окремою категорією, вважаю за доцільне виділити благоустрій територій багатоквартирних будинків. У місті Вінниця діє програма міської ради, відповідно до якої роботи з капітального ремонту будинків та благоустрою територій можуть здійснюватися на умовах співфінансування. За результатами цієї програми, у 2016 році було залучено 2 693 000 грн від мешканців будинків, що брали участь у програмі. За ці кошти було здійснено капітальний ремонт асфальтового покриття та благоустрій прибудинкових територій. У 2017 році по результатам цієї програми було залучено 6 000 300 грн від мешканців будинків, що взяли участь у програмі. На мою думку, цей ринок є особливо перспективним, оскільки наразі переважна більшість будинків переходить з балансу міської влади на баланс новостворених організацій ОСББ, які керуються самими мешканцями будинків, і мають право обирати компанії, які будуть надавати їм конкретні послуги. Звичайно, що легко з ними працювати не буде. Проте, їх

кількість та ресурси які вони акумулюють, особливо нові будинки, у яких ще не має потреби в капітальному ремонті, є цікавими для нашого бізнесу та нашої послуги.

Таким чином потенційний ринок послуг садового сервісу та благоустрою прибудинкових територій багатоквартирних будинків міста Вінниці можна оцінювати мінімум в 10 000 000 грн на рік. Але, та організаційна форма бізнесу, яку я маю намір реалізувати, буде одразу спрямована на масштабування послуги у сусідні міста.

### **3.2 Категорії цільової аудиторії**

Створення нової компанії дає змогу нам контактувати із зовсім іншою цільовою аудиторією, ніж та, що є у нашої теперішньої компанії. Ця аудиторія буде іншою за усіма ознаками: середній вік, стать, поведінка покупця, потреби і бажання. Мова йде про переважно молодих людей, які перебувають у сімейних стосунках, або були у них раніше. Це покоління народжених у 80-90х роках минулого століття. Багато хто говорить, що міленіали не мають прив'язки до місця, віддають перевагу оренді, а не покупці. Проте, те що є характерним для розвинених країн заходу, не завжди є ідентичним до того, що є у нас. Покоління одне, основні тенденції схожі, але відмінності все ж є.

Впродовж часу, що я працюю у компанії, будучи в офісі я багато спостерігав за тим, як наші дизайнери спілкуються із клієнтами та потенційними клієнтами. Також після цих розмов я намагався отримати фідбек від дизайнерів про те, як пройшла розмова. Якщо розбити аудиторію на осіб в різних вікових категоріях, то частіше повертаються для продовження роботи ті, кому за 50 років. Категорія 40-50 є дуже цікавою, проте не завжди впевнена в тому, що вони готові витратити такі кошти саме на сад. Молодші ж покоління – 25-40 років, в переважній своїй більшості, взагалі не повертаються. Причин цьому, на мою думку, є кілька:

- висока вартість послуг;
- розуміння складності і тривалості процесу;

- бажання відкласти це питання «на потім»;
- відсутність психологічного контакту із «продавцем»;
- імідж компанії не є форматом на який вони сподівались.

Серед людей до 40, які за останній рік таки стали клієнтами на будівництво саду, є такий типовий портрет:

Портрет 1. Олег

**Демографічні дані.** Молодий чоловік, у віці близько 30-35 років. Одружений. Користується новим авто середнього класу. В руках передостання модель Iphone і фотографія +- дворічної доньки на шпалері екрану. Ввічливий і мовчазний. На першу зустріч, не заплановану попередніми розмовами, одразу приходить підготовлений. Має із собою необхідний пакет документів. Плани ділянки, будинку, топографічні зйомки. Задає дуже точні питання стосовно прайсу та послуг, що надаються. Взагалі попередня підготовка і обізнаність темою, є характерною особливістю цього покоління. Не через те, що усі вони цікавляться ландшафтним дизайном. А через те, що усі вони (ми) перед тим як витратити кошти, маємо звичку почитати про це в мережі, подивитись відгуки, дізнатись більше про послугу або ж товар.

**Чому звертається в нашу компанію?** Зазвичай ми запитуємо, як люди дізнаються про нас. Олег відповів, що іноді проїжджав повз наш садовий центр і звертав увагу на великі декоративні дерева в контейнерах поруч із офісом (вони у нас 3-4 м заввишки). Потім почав шукати інформацію в гугл. Серед переліку ландшафтних компаній міста, побачив і наш сайт. Дослідив Facebook сторінку, і в фіналі побачив нас на Google-maps. Взагалі, причиною того, що він звернувся до нас, було те, що Олег нещодавно придбав невеликий будинок поблизу міста. Він купив будинок, із повністю виконаними зовнішніми та внутрішніми робота. Для заселення сім'ї залишається тільки облаштувати усе меблями. Проте, як каже сам Олег, раніше ні він, ні дружина не жили у приватних будинках. Тому вони обов'язково хочуть зробити благоустрій території. Причиною цього є естетична насолода, і бажання зробити сад таким, який не буде потребувати постійного догляду.

**Що хоче отримати?** Нескладне ландшафтне рішення, яке буде задовольняти естетичні потреби їх подружжя. Характерною особливістю є те, що Олег та його дружина на наступних зустрічах чітко вказують розмір бюджету, який готові витратити на це, і не мають жодних намірів до його перегляду.

**Хто приймає рішення?** Рішення приймаються спільно.

**За що готовий/не готовий заплатити?** Олег та його дружина, адекватно відносяться до оплати наданих послуг. Якщо вони вважають щось недоречним або занадто дорогим – одразу відмовляються від цього.

**Як завершується співпраця?** Співпраця завершується побудовою саду, за тими параметрами, які хотів Олег та його дружина. Після побудови, вони не беруть послуги постійного садового сервісу, адже їх сад їй не потребує. Садовий сервіс буде здійснюватися двічі на рік, у вигляді формуючої обрізки рослин і внесення добрив.

По факту – цей клієнт не є цільовою аудиторією нашої основної компанії. І у разі створення нової компанії – ми будемо перенаправляти їх туди.

Портрет клієнта садового сервісу може бути наступним:

**Демографічні дані.** Домовласник/домовласниця. Сімейний стан та вік – не важливо. Уже мають збудований сад і мають досвід роботи із ландшафтними компаніями.

**Чому звертається в нашу компанію?** Підставами звернення можуть бути відсутність вільного часу для самостійного догляду за рослинами, стан здоров'я, за багато років сад виріс і тепер самостійно займатись обрізкою неможливо, конфлікт із попередньою сервісною компанією.

**Що хоче отримати?** Ці люди шукають надійного підрядника, який на постійній основі або разовою послугою буде здійснювати догляд за їх ділянкою. Для таких клієнтів важливий рівень сервісу, який будуть надавати наші співробітники. Їм важливо як будуть із ними спілкуватись ті, хто будуть приймати заявки. Який зовнішній вигляд буде у садівників.

**За що готовий/не готовий заплатити?** Ця категорія клієнтів, як правило, чітко усвідомлює свої потреби і уже має розуміння як це працює. Проте, як усі

люди, вони хочуть бачити результат роботи. Значно легше платити кошти за те, що можна побачити, виміряти і оцінити. Тому по завершенню робіт, для таких клієнтів, необхідно надавати детальний звіт по наданих роботах, із повним переліком виконаних робіт і використаних ресурсів.

**Як завершується співпраця?** Метою цієї співпраці є не її завершення, а вдале виконання задання і повернення клієнта із новими заявками через якийсь час.

Інша цільова аудиторія, власники бізнесу із невеликими ділянками поруч із своїм бізнесом, що потребують благоустрою та озеленення. Найважливішим фактором для них є швидкість виконання послуги, яка була потрібна «на вчора», та вартість. Як правило це ділянки від кількох квадратних метрів до 2-3 соток. Також це можуть бути літні тераси, входи в будівлі та інші місця, які можна озеленити за допомогою рослин в контейнерах. Представники цієї цільової аудиторії не так часто звертаються в нашу компанію зараз, оскільки у них або відсутня обізнаність про такі можливості, або користуються послугами інших компаній. Якщо ж такі запити надходили до нас – як правило ми від них відмовлялись. Виключення складали лише ті, хто уже були нашими клієнтами по приватних ландшафтах, адже відмовляти у послугах нашим існуючим клієнтам нам не цікаво.

Що стосується багатоквартирних будинків, то у цьому напрямку є декілька варіантів контакту. Безпосередньо мешканці будинку, ОСББ та управлінські компанії. Відповідно до законодавства, кожен будинок зобов'язаний утримати в належному стані зелені насадження на прибудинкових територіях. Проте, поки ця норма слабо контролюється. Реальною причиною, що може їх спонукати до благоустрою територій є власне бажання мешканців будинку. Але такі ініціативи зазвичай стикаються з тим, що не усі мешканці готові платити за це. Тому питання бюджетів для цієї цільової аудиторії є критично важливим. Ідеальною формою співпраці для них, має стати поетапна реалізація проектів впродовж декількох років.

### 3.3 Продукт. Послуга яку ми продаємо і її диференціація

Із самого початку виникнення ідеї, як можна комплексно змінити шанси компанії «Етіс» зважаючи на ризики, що існують, я і мої колеги дійшли до висновку, що нам необхідно готувати молодих спеціалістів, без залучення існуючої команди. Враховуючи великий досвід моїх колег у цій справі, ми вирішили, що базовою послугою, для якої ми можемо швидко підготувати людей є садовий сервіс. Справа у тому, що садівниками можуть бути і агрономи, і випускники факультетів лісового господарства, і просто людей, що знають як працювати на землі і як поводитись із рослинами. Усім технічним моментам професійної діяльності – ми їх можемо навчити. Необхідні навички поєднані із професійним інструментом - запорука успіху у цій справі.

Отже, базова послуга яку ми будемо пропонувати – *садовий сервіс*. Це типова робота садівника, який здійснює комплексний догляд за об'єктом впродовж усього року. Він займається весняною та осінньою підготовкою газонів, плановою формуючою обрізкою рослин, скошування газонів в сезон, налаштування системи поливу або ручний полив рослин, внесення добрив та боротьба із шкідниками. Всі ці послуги є обов'язковими у тому випадку, якщо власник хоче, щоб сад мав чудовий вигляд у будь-яку пору року. Якщо ж власник саду бажає економити і сам чудово ладнає із газонокосаркою – наші садівники будуть здійснювати обслуговування його саду лише кілька разів на рік.

Я довго розмірковував над питанням, як її покращити і яку інновацію я б міг запропонувати для цього виду діяльності. Зараз набувають поширення роботи-газонокосарки, акумуляторне обладнання, розумні системи поливу та контролю вологості ґрунту і т.д. Проте, ці речі, це просто заміна одного інструменту іншим, яка суттєво не змінить нічого. Натомість, я здійснив кілька дзвінків по оголошеннях, де люди шукають собі садівника на постійну роботу. Мене цікавило, чому вони шукають саме особистого садівника, а не компанію, яка б здійснювала догляд за їх садом. Серед популярних причин були наступні:

- дешевше найняти чоловіка/жінку, які б працювали на ставку і щодня щось робили;

- працювали з компаніями, але якість послуг постійно змінювалась в залежності від майстра який приходив;

- не сподобалось працювати з компанією, бо не знали нічого про садівника який приходить і весь день проводить у них у дворі;

- при зміні однієї компанії на іншу, доводиться знову усе пояснювати і узгоджувати кожну частину роботи.

Акцентувавши увагу на цих відповідях, я вирішив перевірити їх, на прикладі нашої компанії і наших клієнтів, адже у нас середній вік утримання ділянки 3 роки. Виявилось те, чого я не знав раніше в організації нашого бізнесу, а саме: наші садівники мають чітке розподілення об'єктів між собою, і кожен здійснює догляд об'єкту на постійній основі. Відповідно власники садів чудово знають тих, хто до них приходить і не мають проблем із комунікацією. Середня вартість щомісячної абонплати за садовий сервіс (без врахування матеріалів) для невеликої ділянки – 3000 грн. А це значно менше, ніж місячна зарплата професійного садівника, і просто менше, ніж та сума, за яку можна знайти людину на постійну роботу.

Отже, основними складовими успішного садового сервісу є:

- стабільність та знайомство з людиною, яка буде надавати послугу;

- професійність надання послуги, без додаткових пояснень від замовника;

- вартість;

додатковими плюсами, на мою думку, можуть бути:

- швидкість та зручність графіку надання послуги;

- гарантії та відповідальність компанії за результат.

Отже, як нова компанія, ми можемо експериментувати із послугою та шляхом надання сервісу нашим клієнтам. І це буде саме та річ, яка буде відрізняти нас від інших компаній присутніх на ринку. Коли клієнти будуть замовляти у нас послугу садового сервісу, ми будемо пропонувати їм скласти «інформаційну карту» їх ділянки, в якій буде повний перелік робіт які необхідно виконувати постійно/щомісяця/раз в квартал/раз на рік. Таким чином усі роботи



на їх ділянці будуть стандартизовані і прогнозовані. Їх вартість можна буде попередньо прорахувати і зрозуміти, скільки для замовника буде коштувати той чи інший вид садового сервісу. Початково для тесту ми будемо складати цю картку в звичайному паперовому вигляді і продавати послугу її розробки за умовні 500 грн. Одна копія буде зберігатись у власника будинку, інша у наших спеціалістів. По результатах кожного приходу спеціаліста, ми будемо доповнювати цю картку інформацією про виконані роботи. Інформацію про садівників, які будуть обслуговувати сад, замовники будуть отримувати через месенджер, в якому буде відбуватись комунікація. Акти виконаних робіт також будуть дублюватися у месенджері. Туди ж я хочу додати можливість оплати карткою за надані послуги. Якщо ми побачимо позитивну реакцію замовників на такий формат роботи – буде сенс розвивати цю ідею. Як ціль для перевірки я хочу щоб послугою складання «інформаційної карти» скористувались 15 із 50 перших клієнтів. У разі успіху тестування, цей формат може стати точкою стратегічного контролю нашої компанії. Якщо тестування на продаж такої послуги буде невдалим – ми перестанемо її продавати, проте не перестанемо використовувати. Адже чітке планування робіт і відкритість у стосунках із замовником – це точка диференціації нашої послуги від інших учасників ринку. В перші два роки діяльності при наявному попиті така відкритість і планування, поєднані із тим, що ми нова компанія – будуть достатніми для того, щоб наша послуга відрізнялась від послуг конкуруючих компаній.

Інша послуга, яку буде пропонувати наша нова компанія – **благоустрій території**. В середовищі ландшафтних професіоналів прийнято вважати, що ландшафтний дизайн і ландшафтне будівництво – це вершина якості надання послуг. Це найдорожчий, найбільш привабливий і продуманий варіант створення саду. Проте, він потребує великої кількості часу та великого бюджету. На жаль, не усі люди можуть дозволити собі саме таку послугу. Благоустрій території – це простіший вид послуг. Як правило у нас в Україні, це поняття відноситься до публічних місць, міських просторів. Проте, я знайшов цікаві приклади в інших країнах, де саме така проста послуга користується попитом. Чому? Тому що в цій

послугі – скорочуються витрати на проектування та авторський нагляд за дотриманням проекту. Їх виконання є можливим за простими ескізними пропозиціями. Для прикладу у США існують компанії, спеціалізацією яких є тільки висадка рослин в ті місця, де їх хоче бачити замовник. А у випадках коли замовник не може визначитись – вони пропонують йому простий ескіз з яким визначитись стає набагато легше. І, в той час, як усі компанії зосереджують свою увагу на збільшенні бюджету проектів, ми будемо свідомо працювати у середньому та нижчому цінових сегментах, для того, щоб стати там найкращими. Є декілька шляхів досягнення цієї мети: по-перше, створення скелету благоустрою, і виконання його поетапно впродовж декількох років. При такому форматі роботи, замовники зможуть поступово витратити кошти на облаштування саду, а ми будемо прогнозувати які рослини нам потрібно закупити на садовий центр наступного року. Ми зможемо продавати сюди рослини із нашого садового центру, які уже давно стоять на реалізації, із великою знижкою. Ми будемо розробляти такі рішення, які не будуть потребувати встановлення дороговартісних систем поливу, а обмежуватимемось простими інструментами для вирішення цього питання. При реалізації таких проектів, нашою головною метою буде забезпечити такий рівень задоволення послугою, при якому клієнт захоче отримувати хоча б мінімальний садовий сервіс.

*Додаткові продажі.* Як я писав раніше, левову частку прибутків ландшафтних компаній формують продажі рослин. Саме тому питання надання садового сервісу великій кількості замовників є настільки важливим. Кожен замовник садового сервісу – це 100% потенційний покупець рослин. І якщо у нього хороші стосунки із компанією, яка на постійній основі надає садовий сервіс, то при бажанні придбати щось нове у свій сад – він першочергово звернеться до тих, із ким він співпрацює. Садовий сервіс це щорічні продажі однорічних рослин і досаджування нових мешканці саду. Особливо це стосується бюджетних проектів, в яких замовники постійно намагаються щось покращити. Адже при реалізації ландшафтного проекту дизайнер передбачає 100% використання наявної території, а при бюджетних посадках, замовники

відкладають витрати на потім. І наша мета – бути поряд із такими замовниками в той момент, коли вони забажають додати щось нове у свій сад.

### 3.4 Конкуренти

Ринок ландшафтної індустрії наповнений компаніями, що пропонують весь спектр послуг. Конкурентів у сфері надання послуг садового сервісу та благоустрою можна розділити на дві категорії: 1) індивідуальні ландшафтні дизайнери та 2) ландшафтні компанії та студії із постійними співробітниками, дизайнерами і т.д. На сьогоднішній день в місті Вінниця працює ще три компанії окрім ландшафтної компанії «Etis». Їх аналіз я провів у Таблиці 8.

Таблиця 8. Аналіз локальних конкурентів

Назва	Переваги	Недоліки	Коментар
Конкурент1	Доступність цін	Низька якість робіт	Працюють із специфічним колом клієнтів, які не є цікавими для нас. Частина посадкового матеріалу купують у нашому садовому центрі. Не мають впливу на нашу ЦА.
Конкурент2	Хороша якість робіт, багато піару та широка відомість в професійних колах	Однотипність проектів, відсутність власних спеціалістів з ряду ключових робіт	Перед заснуванням компанії працювали в компанії «Etis». Раніше займали високі позиції на місцевому ринку, проте, внаслідок постійної конкуренції з боку компанії «Конкурент3» втратили їх. Зараз переходять на меншу кількість проектів та намагаються налагодити продаж тренінгів для дизайнерів
Конкурент3	Доступність цін	Низька якість робіт	Влітку 2017 року переманили нашого дизайнера. Як було встановлено пізніше, протягом двох років дизайнер працював на них та на нас паралельно,

			відбувались крадіжки конфіденційної інформації, проектної документації. По відношенню до компанії «Конкурент2» відбувались такі ж дії, та переманювання клієнтів.
--	--	--	---

Аналізувати їх доходи, кількість реалізованих проектів та інші показники, виявляється неможливим, оскільки ця інформація не є публічною.

Як висновок із відображеного у таблиці, я можу сказати, що на даний момент в усіх компаній є чітке позиціонування на ринку і потенційні клієнти це знають. Так само, як клієнти наших конкурентів не прийдуть до нас, оскільки у нас найвищі у місті ціни, так само наші клієнти, не будуть звертатись в компанію, яка не славиться якістю своїх робіт і відповідальним ставленням до роботи.

Єдиний фактор який не дає мені спокою в нашій локальній ситуації, це відверто непрофесійна та шкідницька діяльність компанії «Конкурент3». Поява таких учасників ринку шкодить йому, адже вони не займаються популяризацією послуги ландшафтного дизайну та зеленої індустрії загалом, а лише намагаються отримати тих клієнтів та фахівців, які уже є на ринку.

### 3.5 Продажі

Продажі – невід’ємна частина кожного бізнесу. На даний момент я розглядаю наступні варіанти продажу послуг садового сервісу:

- прямі продажі колишнім клієнтам ландшафтною компанії «Етіс»;
- розповсюдження інформації через мережі Facebook/Instagram;
- співпраця із компаніями, що займаються наданням послуг домашніх майстрів;
- сайти пошуку співробітників та виконавців завдань;
- перекидування заявок із основної компанії;

Зважаючи на те, що початок роботи компанії передбачає обмеженість людського і фінансового ресурсу, я не бачу за доцільне ставити мету продати

послугу усьому ринку. Мене цікавить залучення клієнтів по мірі зростання команди та її професіоналізму. Першочергово я буду намагатися продати послугу колишнім клієнтам компанії «Етіс», контактами яких я володію. Для них ми будемо позиціонувати себе новою структурою від компанії «Етіс» завданням якої є саме надання послуг садового сервісу для колишніх клієнтів. Таке позиціонування повинно викликати довіру до нас і до якості наших послуг.

Соціальні мережі – необхідна складова бізнесу у сфері послуг. Для початку ми будемо прості оголошення про нашу послугу в локальних спільнотах і будемо відслідковувати конверсію відгуків на такі оголошення. Також будемо проявляти активність у спільнотах, де люди шукають виконавців простих побутових завдань.

Також я вважаю перспективним напрямком співпрацю із компаніями, що надають послуги домашніх майстрів. Зазвичай вони збирають комісію 20-30% із загальної суми замовлення, проте не усі вони уже мають можливість пропонувати таку послугу, що є нормальним для нас на початку діяльності. Загалом потрібно відмітити, що такі компанії є цікавими для співпраці, оскільки у них є великі клієнтські бази.

Як варіант для продажу наших послуг я також розглядаю можливість пропонувати послуги тим, хто шукає садівників на постійну роботу через сайти типу [work.ua/rabota.ua](http://work.ua/rabota.ua) . Як правило це будуть люди, що уже мали досвід отримання такої послуги, тому на початку вони будуть скептично налаштовані. Але я сподіваюсь, що зможу їх переконати спробувати ще раз із нашою командою.

Останній варіант продажу послуг – через сайти типу [kabanchik.ua](http://kabanchik.ua). Реєстрація акаунту виконавця і відслідковування появи замовлень.

Як на мене, цих варіантів продажу послуги буде достатньо для початку роботи.

### 3.6 Маркетинг та PR

На початок роботи я прийняв рішення не створювати веб-сайт. Поки ми обмежимось просуванням сторінки у соціальних мережах і будемо працювати на загальну впізнаваність компанії на ринку. Для цього необхідно буде зареєструвати сторінки у Facebook і Instagram.

**Facebook.** На даний момент у нас є певний досвід просування сторінки компанії у Facebook. Наразі сторінка нашої ландшафтної компанії «Етіс» ([fb.me/etis.lk](https://fb.me/etis.lk)) має наступні показники (Рисунок 9):

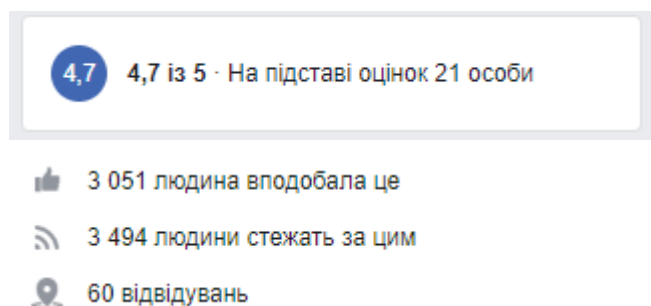


Рисунок 9. Показники сторінки компанії у Facebook

Дані показники – органічний розвиток сторінки за допомогою інструменту Facebook Adds, та без залучення сторонніх спеціалістів які б окремо займались розвитком сторінки в мережі. Сторінка була створена 29 травня 2016 року.

Загалом же історія розвитку сторінки по кількості вподобань виглядає наступним чином (Рисунок 10):



Рисунок 10. Статистика кількості підписників сторінки компанії у Facebook

Розвиток сторінки нової компанії у мережі Facebook ми хочемо бачити схожим до попереднього досвіду. Ми готові витратити 2000 грн на місяць для реклами дописів у мережі впродовж календарного року починаючи з моменту готовності до надання послуг.

**Instagram.** Найбільш перспективний майданчик просування для наших послуг, на мою думку. За 2018 рік українська аудиторія цієї мережі збільшилась вдвічі до більше ніж 7 млн користувачів.<sup>5</sup>

Поведінка користувачів цієї мережі суттєво відрізняється від інших соціальних мереж. Графічний контент, рекомендації лідерів думок, пряма та непряма реклама товарів і послуг майже у кожній публікації, спонукають людей здійснювати покупки базуючись на іміджі товару/послуги/компанії у цій мережі. Саме тому я хочу приділити цьому каналу комунікацій та просування особливу увагу.

Я планую для початку створити сторінку, для якої попередньо складуть контент план фахівці з цього питання. Впродовж місяця до запуску проекту я буду наповнювати цю сторінку контентом. Через місяць після початку активної роботи компанії, ми почнемо просувати сторінку за допомогою базових рекламних можливостей мережі та завдяки співпраці із лідерами думок у нашому місті. Розмір бюджету на ці заходи на перші 6 місяців роботи складе 20 000 грн.

Як результат цих кроків я очікую отримати не менше 1000 перших підписників, які будуть цікавитися нашими послугами.

### **3.7 Команда**

Створення команди – ключовий момент у всій ідеї створення нової компанії. У новій компанії ми хочемо застосувати усі позитивні практики, які ми маємо в ландшафтній компанії «Етіс» і разом з тим, хочемо максимально уникнути тих помилок, що уже були допущені.

---

<sup>5</sup> <https://igate.com.ua/lenta/21031-skolko-ukraintsev-polzuetsya-facebook-i-instagram>

Перш за все, для створення команди, нам необхідно сформувати структуру команди. Я планую для початку створити одну бригаду садівників, на чолі якої буде людина з досвідом роботи у цій галузі. Одна бригада садівників – це один легковий транспортний засіб, тобто 5 чоловік. З цих людей: 1 є керівником і досвідченим фахівцем, 4 можуть бути з досвідом роботи, а можуть бути тільки навчені професії садівника.

Пошук керівника цієї бригади ми будемо здійснювати через сайти [rabota.ua/work.ua](http://rabota.ua/work.ua). До того часу, поки такої людини не буде знайдено – його функції буде виконувати один із спеціалістів ландшафтної компанії «Етіс». Який згодом, після формування команди, буде виступати їх консультантом і буде відповідати за контроль якості виконання робіт та складання «інформаційних карт» садів, які ми будемо пропонувати клієнтам.

Чотири садівника, для початку роботи, це необхідний мінімум. Зважаючи на те, що ми орієнтуємось на менші та простіші об'єкти, їх можна буде розділяти на дві групи, які одночасно працюють на різних об'єктах.

Пошук садівників ми будемо здійснювати за результатами співбесід на вакансію керівника бригад садівників та через мережу Facebook та рекламні оголошення. Перед початком роботи, усі вони обов'язково будуть проходити навчання під керівництвом спеціаліста компанії «Етіс».

Навчання ми плануємо проводити на платній основі. Базова вартість навчання складатиме – 3000 грн. Ця сума необхідна для того, щоб із самого початку відсіяти тих людей, що не впевнені в бажанні працювати у цій сфері.

Зважаючи на досвід, який у нас є в «Етіс», ми вирішили також зробити експеримент і протестувати іншу модель відносин між компанією та співробітниками. Базовий робочий інструмент буде знаходитися у власності кожного співробітника і кожен співробітник буде відповідати за свій набір інструментів. Перший такий набір інструментів ми придбаємо за кошти, що отримаємо від оплати вартості навчання.

Елементи механізації, такі як косарки, тримери, бензопили і т.д., будуть закуповуватись за кошти компанії. Автомобіль – також власність компанії. Але



якщо буде співробітник, який готовий використовувати своє авто – ми будемо готові покрити йому витрати за стандартною схемою.

Система оплати праці. В ландшафтній компанії «Етіс», заробітна плата постійних працівників відділу садового сервісу – трохи менше 30% від тієї суми, що компанія отримує від надання такої послуги. Ми будемо намагатися зберегти цей показник на такому ж рівні, але із кожним співробітником ми будемо обговорювати його базову ставку за годину робочого часу. Це важливий момент, оскільки садовий сервіс це сезонна послуга і попит на неї є великим. У ситуаціях, коли співробітник працює виключно за розмір місячної заробітної плати – мотивація пропрацювати на годину – дві більше, є майже нульовою. А ось при погодинній оплаті праці – мотивація суттєво змінюється. На мою думку, це пов'язано із тим, що багато наших громадян працювали за кордоном, і тепер для них є зрозумілим, що якщо вони більше працюють – отже вони і більше заробляють.

У разі успішного проведення тесту – ми будемо масштабувати цю модель найму співробітників. Наступним етапом я бачу проведення навчання для 15 осіб, з яких розраховуємо потенційно залишити на роботу 12.

Враховуючи те, що на початку ми будемо працювати на спрощеній системі оподаткування у нас не буде потреби в постійному бухгалтері. Всі комунікації з замовниками, я спробую виконувати самостійно. У випадку необхідності мені буде допомагати дружина.

### 3.8 Бюджетування

На початок роботи нової компанії ми готові інвестувати 100 000 грн. Прогнозований оптимістичний бюджет на старт проекту (Таблиця 11):

Таблиця 11. Оптимістичний бюджет на старт проекту

	Вер.19	Жов.19	Лис.19	Гру.19
<b>Бюджет продажів</b>				
Продажі, одиниць	30	39	51	
Приріст продаж		30,00%	30,00%	
Ціна одиниці товару	3 000	3 000	3 000	

Виручка від продажу товару	<u>90 000</u>	<u>117 000</u>	<u>153 000</u>	-
<b>Бюджет прямої праці</b>				
Пряма праця на одиницю наданої послуги (год)	20	20	20	
Всього відпрацьовано годин	600	780	1 020	
Вартість 1 години роботи (грн)	50	50	50	
Податки на оплату праці	41%	41%	41%	
Витрати на оплату прямої праці	42 300	54 990	71 910	
<b>Бюджет адміністративних витрат та витрат на продажі</b>				
ЄСВ ("за себе")	<u>920</u>	<u>920</u>	<u>920</u>	-
ЄП (5%)	<u>4 500</u>	<u>5 850</u>	<u>7 650</u>	-
Послуги бух.обліку	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>500</u>	-
Витрати на оренду техніки та її обсл.	<u>20 000</u>	<u>20 000</u>	<u>20 000</u>	-
Витрати на продажі та рекламу	4 000	4 000	4 000	
Розробка контент-плану	5 000	-	-	-
Витрати на оголошення	2 000	-	-	-
Залучення спеціаліста "Етіс"	8 000	8 000	8 000	
Залишок коштів на початок періоду	100 000	102 780	125 520	165 540

Песимістичний прогноз, буде базуватись на фіксованому розмірі мінімальної заробітної плати для працівників і мінімальній кількості замовлень (Таблиця 12):

Таблиця 12. Песимістичний бюджет на старт проекту

	Вер.19	Жов.19	Лис.19	Підсумок
<b>Бюджет продажів</b>				
Продажі, одиниць	10	13	15	
Приріст продаж		30,00%	30,00%	
Ціна одиниці товару	3 000	3 000	3 000	

<b>Виручка від продажу товару</b>	<u>30 000</u>	<u>39 000</u>	<u>45 000</u>	-
<b>Бюджет прямої праці</b>				
<b>Пряма праця</b>	30 000	30 000	30 000	
<b>Податки на оплату праці</b>	41%	41%	41%	
<b>Витрати на оплату прямої праці</b>	42 300	42 300	42 300	
<b>Бюджет адміністративних витрат та витрат на продажі</b>				
<b>ЄСВ ("за себе")</b>	<u>920</u>	<u>920</u>	<u>920</u>	-
<b>ЄП (5%)</b>	<u>1 500</u>	<u>1 950</u>	<u>2 250</u>	-
<b>Послуги бух.обліку</b>	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>500</u>	-
<b>Витрати на оренду техніки та її обсл.</b>	<u>20 000</u>	<u>20 000</u>	<u>20 000</u>	-
<b>Витрати на продажі та рекламу</b>	4 000	4 000	4 000	
<b>Розробка контент-плану</b>	5 000	-	-	-
<b>Витрати на оголошення</b>	2 000	-	-	-
<b>Залучення спеціаліста "Етіс"</b>	8 000	8 000	8 000	
<b>Залишок коштів на початок періоду</b>	100 000	45 780	7 110	<b>-25 860</b>

В даний витратах я свідомо наводжу розрахунки базуючись лише на послугі разового обслуговування саду, оскільки ця послуга буде першою з тих, які ми хочемо надавати у новій компанії. Благоустрій територій і продаж рослин під ці проекти будуть відбуватись тільки у випадку вдалого тестування цього етапу і, головне, тільки після підготовки спеціалістів до того типу робіт.

### 3.9 Часові рамки

Я вбачаю можливою початок цього проекту тільки по завершенню основних робіт по уже існуючим зобов'язаннями і з поправкою на сезонність послуги. Таким чином початок роботи потрібно планувати на Вересень 2019 року. План по часових рамках наведено у Таблиці 13.

Таблиця 13. Часові рамки реалізації проекту

Часові рамки	Дії
Серпень 2019	-весь час до Серпня – збирання контактів потенційних клієнтів; -публікація оголошень про вакансії та навчання; -створення сторінок проекту у соц.мережах;
Вересень 2019	-початок роботи проекту; -активні продажі та надання послуг; -робота з контент планом у соц.мережах; -збирання фідбеків від клієнтів;
Жовтень 2019	-активні продажі та надання послуг; -робота з контент планом у соц.мережах; -збирання фідбеків від клієнтів;
Листопад 2019	-активні продажі та надання послуг; -робота з контент планом у соц.мережах; -збирання фідбеків від клієнтів; -підбивання підсумків тесту;
<p>По закінченню листопада будуть зрозумілі результати роботи. Якщо попит на послугу буде не достатнім – я припиню роботу над проектом у такому форматі. Співробітників, якщо їх рівень на той момент буде достатнім, переведемо на роботу в компанію «Етіс».</p> <p>Якщо ж попит на послугу буде достатнім для самоокупності проекту і дасть нам змогу готувати нових майстрів в рамках цього проекту – ми будемо продовжувати займатися ним і розвивати його. На даний момент наступні кроки виглядатимуть таким чином:</p>	
Грудень 2019	-продовжуємо надавати садовий сервіс; -продаж послуг сервісу по «підписці» на наступний сезон;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-розробка нового контент плану і розвиток соц.мереж;</li> <li>-оголошуємо новий набір співробітників і готуємо курс навчання для них;</li> <li>-готуємо існуючих співробітників до стажування за кордоном, із метою того, щоб кожен з них міг очолити нові бригади в наступному році;</li> </ul>
Січень 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>-проводимо навчання і набір нових співробітників;</li> <li>-перша команда, яка прийшла у серпні, проходить стажування за кордоном;</li> <li>-анонсуємо надання послуги благоустрою;</li> <li>-починаємо перемовини про благоустрій територій багатоквартирних будинків із управлінськими компаніями;</li> </ul>
Лютий 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>-початок надання послуг садового сервісу;</li> <li>-початок роботи над новими проектами у випадку успішних продажів;</li> <li>-проводимо реєстрацію ТзОВ;</li> <li>-інвестуємо додаткові кошти в закупівлю основних засобів для забезпечення роботи бригад</li> </ul>

### 3.10 Дії у випадку негативних результатів тесту

У випадку, якщо впродовж перших трьох місяців роботи наші результати будуть такими, що не передбачають успішного розвитку подій, я буду вимушений переглянути доцільність продовження роботи над проектом як таким, і шукати інші способи розвитку бізнесу. Серед основних ризиків, що можуть зустрітися на шляху хочеться виділити наступні:

- 1) співробітники – на даний момент, знайти людей із необхідною кваліфікацією є однаково складно як для уже сформованого бізнесу,

так і для того, що тільки хоче почати працювати. Ми готові шукати людей без відповідної кваліфікації для нової компанії і навчати їх, проте в цьому випадку існує ризик того, що на початку буде кілька ротацій, адже не усі ті, кого ми наймемо для роботи спочатку, будуть працювати і надалі;

- 2) продажі – як показав прогноз по бюджетуванню, на початку діяльності ми будемо дуже чутливі до кількості проданих послуг, перш за все через обмеженість бюджету для старту проекту, який наразі закладаємо. Можливий варіант – збільшити розмір початкового бюджету. Також, в плані продажів, видається необхідним приділити більшу увагу рекламі послуги перед початком проекту, для того, щоб ще до його старту, отримати перші заявки на надання послуги, адже, наприклад, сезонна обрізка саду є плановим заходом і його можна передбачити заздалегідь.

У випадку, якщо ми не зможемо сформувати команду і внаслідок цього досягти бажаних фінансових та кількісних (кількість клієнтів, яким надали послугу) показників, але при цьому у нас буде йти необхідна кількість заявок на послуги, нам доведеться виконувати їх залучаючи спеціалістів з компанії «Етіс» і, в такому випадку, я бачу сенс продовжувати роботу над формуванням команди та проекту загалом.

У випадку, якщо ми не зможемо сформувати команду і кількість заявок на послуги буде такою, що не покриває наші прогнозовані витрати і в майбутньому, не дасть змоги досягти позитивного фінансового балансу, мені доведеться проаналізувати ситуацію та знайти її причини. Якщо вони будуть видимими та такими, що я буду в змозі їх подолати – робота над проектом повинна продовжуватися. Якщо ці причини будуть такими, що не дають можливості їх швидкого вирішення – роботу над проектом доведеться зупинити, для того щоб уникнути збитків.

У випадку, якщо нам вдається сформувати команду, але кількість заявок та наданих і оплачених послуг є такою, що не дає змоги отримати позитивний

фінансовий баланс по закінченню трьох місяців тесту, я бачу два варіанти виходу із ситуації: шукати нові варіанти роботи в продажах послуги та її рекламі, для збільшення кількості заявок і наданих послуг. Або ж, припиняти роботу над проектом, якщо попит на послугу взагалі буде відсутній, а уже сформовану команду переводити в штат компанії «Етіс». Що стосується клієнтів, які будуть мати бажання продовжувати співпрацю із нашою командою – рішення будуть прийматися індивідуально. Оскільки, як правило, компанія «Етіс» надає послуги садового сервісу лише у тих садах, що були створені фахівцями компанії. Тобто, якщо потенційний клієнт буде колишнім клієнтом ландшафтного будівництва компанії «Етіс» - ми будемо надавати послугу садового сервісу для нього і надалі. Якщо сад цього клієнта створювала інша компанія – рішення буде прийматися в залежності від ситуації. Наприклад, ми можемо запропонувати йому реконструкцію саду і після її проведення надавати послугу садового сервісу. Або, на жаль, нам доведеться відмовитись від роботи із цим замовником.

В плані документів, усі співробітники будуть офіційно звільнені по причині припинення діяльності проекту та ФОП, який є їх працедавцем. І їм буде запропоновано підписати новий трудовий договір із компанією «Етіс».

## РОЗДІЛ IV

### 4.1 Оновлені дані за Березень-Квітень 2019

Ландшафтна індустрія має яскраво виражену сезонність. Початком сезону вважається період коли відступають сильні морози і є змога проводити сезонну обрізку дерев та кущів. Далі починається період сезонного догляду за садами. Для компанії «Етіс» цей період є особливо складним та відповідальним, оскільки в цей період ми обслуговуємо не лише ті сади, що користуються послугою «Комплексний догляд за садом» впродовж усього року, але і ті, що віддають перевагу разовим виїздам фахівців декілька разів впродовж сезону. Цього року, ми провели чергове підняття цін на послугу «Комплексний догляд за садом» на 20% в порівнянні з минулим роком. Ми втратили одного клієнта (не з причини підняття вартості послуг), але при цьому збільшили щомісячний дохід від цієї послуги на 18%.

Що стосується кількості разових виїздів фахівців для надання планового садового сервісу колишнім клієнтам нашої компанії, то їх кількість в порівнянні з минулим роком не суттєво зросла (додалися тільки ті об'єкти, що були реалізовані минулого року), але середній чек виріс на 12%, внаслідок підняття вартості робіт.

В штаті компанії також відбулися зміни. Впродовж останніх місяців минулого року та початку цього року, ми використовували усі доступні методи для пошуку нових співробітників. У нас було розміщено багато оголошень на різних майданчиках, також ми використовували соціальні мережі. Як результат, до нас приєдналися нові обличчя, які уже відпрацювали більше місяця в компанії і виявляють бажання надалі продовжувати працювати та розвиватись у цій сфері. Також нам вдалося залучити до роботи кваліфікованого майстра садового догляду, який працював в компанії «Етіс» 10 років тому, і впродовж останніх років самостійно надавав послуги садового сервісу в Донецьку (до початку бойових дій), а згодом у Києві. Внаслідок сімейних обставин він змушений був повернутись у Вінницю, і відгукнувся на наше оголошення.



Також взимку ми провели аналіз роздрібних продажів рослин на садовому центрі. Наш садовий центр позиціонується, як садовий центр «крупномірів» та ексклюзивних рослин, що відображається на високій вартості рослин. Це хороша ніша, адже продавши одну ексклюзивну рослину ми заробляємо так само, як продати сотню дрібних кущів. Проте, нашою метою було збільшення загального доходу від продажів садового центру. Тому, в середині березня, ми вирішили переглянути ціни на категорію товарів, яка не є такою, що формує доходи нашого садового центру. Мова йде про дрібну позицію із низькою вартістю. Ми вирішили, що вона може слугувати гарним магнітом для залучення тієї аудиторії, що не відвідувала раніше наш садовий центр у зв'язку із дороговизною нашого товару. Внаслідок вигідних умов закупки товару, ми змогли досягти низьких цін (можливо найнижчих у місті) на ту категорію товару, яка для нас не є важливою, але яку шукають потенційні покупці, які раніше не були нашими клієнтами. Ці дії ми висвітлили у наших соціальних мережах і провели невелику рекламну кампанію використовуючи FacebookAds,

Станом на кінець квітня, ми провели порівняльний аналіз із аналогічний періодом минулого року. Як результат таких дій, ми отримали зменшення середнього чеку на 19% відносно аналогічного періоду минулого року, але за рахунок збільшення загальної кількості покупок нам вдалось досягти зростання загального доходу за аналогічний період наступного року на 13%. Зважаючи на це, можна стверджувати, що нам вдалось залучити саме ту категорію покупців, що раніше не були клієнтами нашого садового центру.

Також, зважаючи на те, що нам вдалось укомплектувати нашу команду, ми вирішили відреагувати на запити наших клієнтів, і створити бригаду спеціалістів із співробітників садового центру, які будуть займатися висадками придбаних у нас рослин, як додатковою послугою, і також ми додали до команди садового центру дизайнера-початківця, який буде розробляти проекти озеленення малих площ, таких як клумби, рабатки і т.д. Ми робимо цей крок, оскільки уже зараз, в сезон, ще не запустивши новий проект, ми уже будемо втрачати клієнтів, які потребують цієї послуги. Але якщо їх потребу зможе

задовільнити команда садового центру – це навіть краще для нас. Оскільки до початку запуску нового проекту, у нас є змога напрацювати запити клієнтів і уже з наступного року, або продовжувати здійснювати просте озеленення силами команди садового центру, або ж існуючий попит перевести на новий проект.

#### **4.2 Тендеції ринку ландшафтних послуг навесні 2019 року. Зміна факторів що впливають на галузь**

Впродовж березня та квітня я відвідав декілька профільних заходів, на яких мав можливість поспілкуватися з колегами із різних міст. Із усього сказаного ними, та із того, що вони роблять, у мене склалось враження, що переважна більшість компаній наразі намагаються сфокусувати свою увагу на роботі із державними та комунальними замовленнями. Як я писав вище, такі фактори як Прозорро та децентралізація, дають можливість сподіватися в майбутньому на розвиток ландшафтної галузі в тому ж руслі, як вона функціонує в Європі та Північній Америці. Проте, я не можу бути впевненим, що цей рух, зі сторони колег, у напрямку тендерної роботи є рухом на випередження і намаганням зайняти нову нішу, чи це тільки спроби врятувати бізнес через відсутність приватного замовника.

Проте, сучасний підхід до формування тендерів не гарантує їх прозорості. І зараз, серед колег по галузі, набирає обертів чимало конфліктів стосовно корупції на тендерах, непрозорості умов, написання тендера «під конкретного постачальника» і т.д. Зважаючи на це, ми вважаємо за доцільне, не приймати участі і цій масовій хвилі міграції із однієї сфери в іншу, і наша компанія продовжить фокусуватися на роботі із приватним замовником. Також ми будемо намагатися налагодити стабільну співпрацю із бізнесом, і надавати послуги озеленення підприємствам.

В перспективі майбутніх років, ми звичайно будемо долучатися до озеленення міських територій. Але для цього повинні існувати нормальні умови і мають відбутися кілька факторів:

1. Ліквідація комунальних підприємств, що займаються питанням озеленення міських територій та догляду за ними;
2. Розділення тендеру на дві складових: а) розробка проектів та б) реалізація проектів;
3. Озеленення міста та догляд за зеленими насадженнями, прибирання вулиць, дотримання благоустрою міста повинні бути передані в приватний сектор.

Ці умови не є ноу-хау у світі. Це нормальна практика конкретних європейських країн, і вона, на мою думку, повинна бути реалізована в Україні також.

Що стосується факторів впливу на ринок ландшафтної індустрії, то серед таких що мають суттєвий вплив і відбулись впродовж останніх двох місяців, хочу виділити два:

- 1) Зменшення ставки державного мита, на імпорт рослин із країн Європейського Союзу відповідно до Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС, з 5% до 0%. Це факт дає змогу економити ще близько 6-7% на закупівлі товару. І тепер, умови для учасників ринку майже зрівнялись. Адже якщо раніше, учасники ринку що займались нелегальним ввезенням товару на територію України без сплати митних зборів завжди вигравали у ціні порівняно з тими, хто займався імпортом офіційно, то тепер, їх затрати є фактично однаковими. І це, безумовно, в перспективі наступних двох-трьох років, призведе до суттєвої зміни розподілу ринку продажу декоративних рослин в Україні.;
- 2) Другим фактором, що суттєво впливає не лише на ландшафтну індустрію, але і на бізнес в Україні загалом, є зміна банківської політики, яку запровадив Національний Банк України у лютому 2019 року. Мова йде про збільшений розмір фінансової відповідальності комерційних банків перед Національним Банком України при здійсненні ризикованих операцій. Маються на увазі операції, при яких виникає запитання щодо походження коштів у платника. Станом на сьогодні, діяльність відділів

фінансового моніторингу комерційних банків суттєво змінилася порівняно із минулим роком. Якщо у 2018 році, як джерело походження коштів було достатнім продемонструвати податкову декларацію ФОП за минулий рік, то тепер, окрім декларації ФОП, також бажано продемонструвати декларацію із збереженнями фізичних осіб загалом, або ж книгу обліку доходів ФОП, та інші документи, які можуть підтвердити походження коштів. Також, якщо минулого року, ці перевірки стосувалися переважно тих, хто займався зовнішньоекономічною діяльністю, то цього року, фінансовий моніторинг є обов'язковим для усіх операцій на суму понад 150 тисяч гривень. Цей фактор також буде мати позитивний вплив на нашу індустрію, оскільки він вимагатиме впродовж декількох років, багатьом компаніям почати працювати «в білому полі», і ті компанії, які не мають реального бізнесу, а заробляють лише на униканні податків – припинять свою діяльність.

## ВИСНОВКИ

Заявленою темою було створення стратегії зменшення ризиків в контексті розвитку бізнесу. Відповідно, першим необхідним кроком є визначення цих ризиків. Час проведений мною у компанії дав мені багато інформації щодо цього бізнесу та його особливостей. Наприклад, не в багатьох бізнесах складські запаси товару з кожним роком зростають у ціні. І таких цікавих моментів є дуже багато. Зібравши усю необхідну інформацію і систематизувавши її за допомогою SWOT-аналізу, я зумів чітко охарактеризувати проблеми, які уже є в компанії, і ризики, які нас можуть супроводжувати в майбутньому.

Певний час ми намагались вирішити уже наявні проблемні питання стандартним шляхом, але ці спроби не були успішними. І саме тому виникла ідея комплексної протидії усім ризикам та проблемам, які є довкола нашого бізнесу. Звичайно, як і кожен підприємець, я усвідомлюю цей ризик і шанси того, що ця стратегія не спрацює. Та цей факт сповна компенсується тим, що ми не ризикуємо погіршити стан справ у компанії.

Перш за все, ми зрозуміли, що проблема всередині колективу – це результат роботи керівництва компанії, тобто наш. І питання не в тому, чому наші теперішні співробітники не змогли стати менеджерами і приймати нових людей в колектив, а в тому, що ми не вимагали цього від них і не контролювали цей процес. І на цьому етапі важливо буде не тиснути на тих хто вже є у команді і вдало виконує поставлені завдання і від кого залежить робота компанії, а підготувати для них допомогу у вигляді нових спеціалістів, які згодом зможуть органічно входити у цей колектив. Тому, ідея створення нової компанії, як на мене, є надзвичайно перспективною і має шанси на успіх у цьому аспекті.

З іншого боку, нова компанія, це новий бізнес. Хоча сфера діяльності та ж, але це інший сегмент ринку. І зважаючи на те, як себе поведуть наші конкуренти, ми готові інвестувати певну суму коштів в старт цієї нової компанії з трьох причин: 1) не втрачати тих клієнтів, які звертаються до нас і яким ми не в змозі фізично допомогти; 2) нова компанія буде прямим конкурентом для інших учасників ринку, які наразі усіляко намагаються пройти в наш сегмент, а

тому ми розраховуємо, що цей крок відволіче їх на тривалий період часу; 3) ринок і клієнти змінюються, ми чітко усвідомлюємо, що в майбутньому їм буде потрібна дещо інша послуга, а ми не в змозі з одним брендом і одним портфоліо, задовольняти дві настільки різні категорії клієнтів.

Запуск проекту, його формат і три місяці для перевірки це необхідний мінімум для того, щоб зрозуміти чи зможе ця стратегія нам допомогти. Адже насправді немає сенсу одразу вкладати великі кошти у рекламу, велику команду, технічні засоби і таке інше. Усе необхідне для тесту я описав у розділі бюджетування і відповідно до наведених там розрахунків розглядаю два сценарії. Оптимістичний і песимістичний. У разі провалу – я описав усі подальші дії, в тому числі стосовно співробітників. У разі успішних результатів тестування ідеї – в таймлайні наведені подальші кроки. Також, хочеться зазначити, що у випадку успішного тесту послуги загалом і успіху в продажах «інформаційної картки», я маю намір залучити додатків кошти для розробки електронної системи, що буде базуватись на «інформаційних картках» і потенційно дасть зможу нам отримати точку стратегічного контролю у трикутнику відносин «клієнт-спеціаліст-компанія».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. marketresearch.com [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал]. – Режим доступу: <https://www.marketresearch.com/Consumer-Goods-c1596/Consumer-Goods-Retailing-c80/Landscaping-c1811/>
2. sfs.gov.ua [Електронний ресурс]: [Державна фіскальна служба України]. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/ms/f11>
3. Міждержавна угода від 27.06.2014 Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс] - Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011)

# ДОДАТКИ

## Додаток 1



Державна служба  
статистики України

[www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

# ЕКСПРЕС-ВИПУСК

26.02.2018 № 96/0/03.6вн-18

### Житлове будівництво у 2017 році

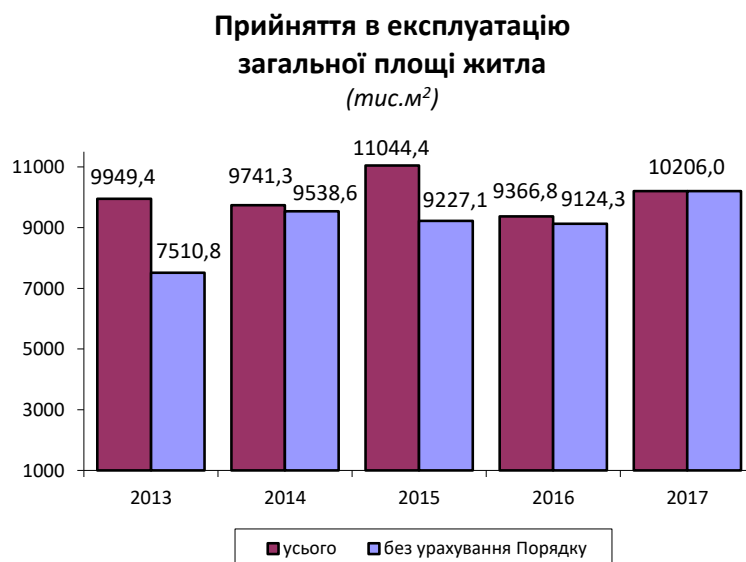
У 2017р. в Україні прийнято в експлуатацію 10206,0 тис.м<sup>2</sup> загальної площі житла: 58,1% – у будинках із двома й більше квартирами, 41,5% – в одноквартирних будинках і 0,4% – у гуртожитках.

Загальна площа прийнятого в експлуатацію житла у 2017р. порівняно з 2016р. збільшилась на 9,0%, при цьому без урахування площі, прийнятої в експлуатацію відповідно до Порядку прийняття в експлуатацію об'єктів, збудованих без дозволу на виконання будівельних робіт, затвердженого наказом Мінрегіону від 24.04.2015 № 79 (далі – Порядок), – на 11,9%.

Обсяг прийнятого в експлуатацію житла у міських поселеннях становив 7274,0 тис.м<sup>2</sup>, або 71,3% від загального обсягу, у сільській місцевості – 2932,0 тис.м<sup>2</sup> (28,7%).

Із загальної площі прийнятого в експлуатацію житла 9874,4 тис.м<sup>2</sup> становила площа квартир, 331,6 тис.м<sup>2</sup> – площа гуртожитків і приріст площі існуючих квартир за рахунок реконструкції.

Розподіл загальної кількості прийнятих в експлуатацію квартир за місцем будівництва наведено в таблиці:



	Кількість квартир	Загальна площа квартир		Середній розмір квартири, м <sup>2</sup> загальної площі
		тис.м <sup>2</sup>	% до загального обсягу	



<b>Усього</b>	<b>125610</b>	<b>9874,4</b>	<b>100,0</b>	<b>78,6</b>
у міських поселеннях	98477	7017,4	71,1	71,3
у сільській місцевості	27133	2857,0	28,9	105,3

Крім того, у 2017р. в країні прийнято в експлуатацію дачні та садові будинки загальною площею 453,2 тис.м<sup>2</sup>.

Загальна площа прийнятих в експлуатацію дачних і садових будинків порівняно з відповідним періодом попереднього року збільшилась на 30,9%, при цьому без урахування площі, прийнятої в експлуатацію відповідно до Порядку, – на 56,2%.

У цілому у 2017р. загальна площа прийнятих в експлуатацію житла та дачних і садових будинків становила 10659,2 тис.м<sup>2</sup>, що порівняно з відповідним періодом попереднього року більше на 9,7%, при цьому без урахування площі, прийнятої в експлуатацію відповідно до Порядку, – на 13,2%.

Інформацію щодо прийнятого в експлуатацію житла по регіонах наведено в додатку.

#### Географічне охоплення

Усі регіони України, крім тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, а також частини зони проведення антитерористичної операції.

#### Методологія та визначення

**Загальна площа житла** – сума загальної площі нових житлових будівель і приросту загальної площі, отриманої в результаті реконструкції наявного житлового фонду та інших будівель.

Статистичні дані за попередній рік містять інформацію щодо об'єктів самочинного будівництва, документи на прийняття в експлуатацію яких, відповідно до Порядку, видали органи Держархбудконтролю наприкінці 2015 року.

Інформація підготовлена на підставі даних державного статистичного спостереження "Основні показники щодо реалізації дозволів на будівництво".

Інформація формується по Україні в цілому та по регіонах.

Методологічні положення:

[http://ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2017/132/metod\\_pol\\_132\\_2017.zip](http://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2017/132/metod_pol_132_2017.zip)

#### Перегляд даних

Перегляд даних не здійснюється.

## Додаток 2

### Прийняття в експлуатацію житла по регіонах

	Прийнято в експлуатацію загальної площі житла у 2017			
	тис.м <sup>2</sup> загальної площі	загального обсягу	у % до	
			2016	
			усього	без урахування загальної площі житла, прийнятого в експлуатацію відповідно до Порядку
<b>Україна</b>	<b>10206,0</b>	<b>100,0</b>	<b>109,0</b>	<b>111,9</b>
Вінницька	337,9	3,3	96,6	96,6
Волинська	336,3	3,3	92,4	92,4
Дніпропетровська	364,6	3,6	124,4	134,0
Донецька	54,6	0,5	94,7	102,2
Житомирська	163,1	1,6	98,3	98,3
Закарпатська	419,7	4,1	124,9	124,9
Запорізька	103,4	1,0	95,4	101,1
Івано-Франківська	624,5	6,1	129,9	129,9
Київська	1825,0	17,9	88,6	96,2
Кіровоградська	51,1	0,5	95,3	95,3
Луганська	21,2	0,2	299,4	299,4
Львівська	958,9	9,4	111,6	111,6
Миколаївська	73,5	0,7	69,3	69,3
Одеська	720,5	7,1	125,1	125,1
Полтавська	235,1	2,3	171,8	180,9
Рівненська	394,4	3,9	121,5	127,6
Сумська	106,3	1,0	96,7	96,7
Тернопільська	292,9	2,9	125,0	125,0
Харківська	469,9	4,6	100,1	100,1
Херсонська	74,9	0,7	91,3	96,0
Хмельницька	361,1	3,5	89,2	90,0
Черкаська	153,4	1,5	122,0	122,0
Чернівецька	202,3	2,0	91,3	99,6
Чернігівська	127,9	1,3	120,6	120,6
м.Київ	1733,5	17,0	129,9	129,9