

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Тернопільська бізнес школа**

**ПАЦ Тетяна Володимирівна**

**Створення ціннісної пропозиції комплексних послуг у  
сфері корпоративних привітань -- Value Proposition  
Development for Providing Comprehensive Services in the  
Field of Corporate Greetings**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала: студентка групи МБІм-22  
Т. В. Пац

Науковий керівник: Войтенко О. М.

**ТЕРНОПІЛЬ – 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ БІЗНЕС МОДЕЛІ.....	6
1.1 Об'єкт та предмет дослідження.....	6
1.2 Аналітична маркетингова оцінка.....	8
1.3 Аналіз світового ринку.....	8
1.4 Аналіз українського ринку .....	9
1.5 Законодавча база .....	23
1.6 Методологія побудови бізнес-моделі .....	25
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ СЕРВІСУ В СФЕРІ ДОСТАВКИ КВІТІВ ТА ПОДАРУНКІВ .....	35
2.1 Розробка бізнес-моделі .....	35
2.2 Планово-економічна діяльність .....	40
2.3 Управління персоналом .....	42
2.4 Управління зовнішньоекономічною діяльністю .....	44
РОЗДІЛ 3. ВАЛІДАЦІЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ .....	55
3.1 Опис галузі та компанії .....	55
3.2 Опис послуг .....	56
3.3 Оцінка ефективності проекту .....	63
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	67

## ВСТУП

Об'єктом даного дослідження є розробка та валідація бізнес-моделі в сфері надання послуг з доставки квітів та подарунків.

В даній роботі буде розроблена та описана послуга із своєчасної доставки квітів і подарунків для підприємств. Ідея полягає в тому що, клієнт може зробити замовлення на доставку квітів і подарунків для своїх працівників на їх дні народження, ювілеї та корпоративні свята. Тому використовуючи набутий досвід та знання в підборі подарунку я можу використати це в створенні затребуваної ціннісної пропозиції.

Послуги, на відміну від інших товарів, виробляються і споживаються в основному одночасно, внаслідок чого виникає цілий ряд особливостей їх виробництва і управління.

Бізнес-інноваційна проблема. Зараз недостатньо просто створювати якісний продукт: потрібно робити його кращим за продукти конкурентів. Традиційний продаж квітів чи подарунків став традиційною послугою, потрібно покращити саму послугу і вийти на ринок не просто як продавець цих продуктів, а створити систему де би твій продукт купували. Запропонований продукт це - послуга яка буде продавати товар одній людині на довгий період часу.

Актуальність даної теми полягає в тому що подарунки отримують і дарують майже всі люди. Проблема полягає в тому що саме подарувати.

Метою роботи є розроблення бізнес-моделі сервісу в сфері послуг з доставки квітів та подарунків.

Досягнення мети передбачає виконання таких завдань:

- дослідити загальні принципи функціонування ринку доставки квітів і подарунків, а саме: технологічної, планування, аналізу та обробки даних клієнта;
- здійснити аналіз квіткового ринку в Україні, та оцінка конкурентного середовища в місті Тернопіль
- вивчити структуру та організацію діяльності салону квітів;

- визначити основні підходи до розуміння поняття «бізнес-модель»;
- охарактеризувати основні кроки валідації бізнес-моделей;
- розробити бізнес-модель проекту із запуску бізнесу в сфері доставки квітів та корпоративних подарунків за допомогою Business model canvas;
- валідувати бізнес-модель проекту із запуску бізнесу в сфері доставки квітів та корпоративних подарунків.

Запорукою успіху проекту є свіжість товару і рівень популярності придбання квітів серед підприємств, а також правильний маркетинг, колективізм співробітників, висока якість обслуговування і конкурентоспроможні ціни. Однак слід враховувати, що ринок характеризується еластичністю, тому успішність цього бізнесу в чому залежить від платоспроможності українських громадян. Концепція проекту - послуга доставки квітів і подарунків для підприємств будь-якого рівня доходів (завдяки широті асортименту), з високоякісним товаром і прийнятними цінами.

Теоретичною базою дослідження було обрано Canvas Business Model з поміж інших моделей. Канвас інструмент стратегічного планування, який використовується для опису бізнес-моделей. Підходить для нових і функціонуючих компаній. Це лише однієї сторінки схема, яка відображає всі бізнес-процеси підприємства. Її авторами стали Олександр Остервальдер і Ів Пинье. Створення даної моделі дозволяє побачити цілісну картину завдяки наочності. Канва бізнес-моделі складається з 9 блоків, які можуть бути об'єднані в 4 групи, кожна з блоків описує свою частину бізнес-моделі суб'єкта господарювання, а саме: ключові партнери, ключові активності, гідності та пропозиції, відносини з замовником, призначені для користувача сегменти, ключові ресурси, канали постачання, структура витрат і джерела доходів

Інформаційну базу дослідження склали публікації зарубіжних і вітчизняних спеціалістів у сфері бізнес-моделювання та валідації бізнес-ідей.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні та валідації бізнес-моделі майбутнього бізнесу у сфері організації та проведення тимблдингів та корпоративних заходів в бізнес-середовищі.

Структура дипломної роботи. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 57 найменування. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 4 таблиці.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ БІЗНЕС МОДЕЛІ

### 1.1 Об'єкт та предмет дослідження

Бізнес, пов'язаний з продажем квітів у рейтингу найбільш прибуткових видів бізнесу по всьому світу знаходиться на п'ятому місці. І це не дивно, адже квіти - це один із самих актуальних подарунків на будь-яке свято. Та й не тільки на свято: у повсякденному житті квіти так само неймовірно затребувані. Крім того, квітковий бізнес в якійсь мірі є справжнім мистецтвом, тому робота в цій сфері не тільки приносить досить високий заробіток, але з естетичного боку приносить масу задоволення. Торгова діяльність повинна здійснюватись із дотриманням встановлених вимог, зокрема:

- забезпечення прав споживачів;
- наявність цінників, документів, що підтверджують якість товарів, тощо;
- дотримання санітарних вимог;
- дотримання термінів зберігання товарів;
- дотримання правил продажу відповідних товарів, затверджених наказами МЗЕЗторгу;
- при розрахунках з покупцями має бути забезпечена достатня кількість розмінної монети, приймання зношених купюр та ін.

В умовах становлення ринкових відносин торгівля квітами набуває все більшого розвитку і масштабів. В області забезпечено стабільні умови розвитку сфери торгівлі, постійно збільшуються обсяги продажу населенню квітів. Квітковий бізнес завжди користується великим попитом. Весілля, народження дитини, ювілеї, дні народження, свята, і навіть похорони-все це вимагає послуг флориста.

В умовах ринкової економіки ризик є ключовим елементом підприємництва. Насамперед, ризик виникає лише тоді, коли має місце невизначеність, відсутність вичерпної інформації про умови прийняття рішень. Якщо все відомо - ризик відсутній. Тільки при багатоваріантності майбутнього,

наявності елементів непередбаченості можна казати про наявність ризику. Так, при абсолютній впевненості у недоторканості внеску його власнику не спаде на думку застрахувати внесок.

Отже, невизначеність є однією з причин виникнення ризику. Під невизначеністю розуміється наявність неповної інформації про умови прийняття господарських рішень, а не відсутність будь-якої. Підприємницький ризик - це можлива, імовірнісна втрата ресурсів у процесі діяльності підприємств і, отже, недосягнення раніше намічених кінцевих результатів (прибутку, доходу). Водночас ризик слід розглядати як невід'ємний елемент процесу існування організації на ринку. Фактично якщо основною метою функціонування організації є максимізація прибутку то він (прибуток) є винагородою за вдало взятий на себе ризик. Марно було б сподіватися, що отримання більш менш значних прибутків не пов'язано з серйозним ризиком. У більш вузькому буквальному розумінні підприємницький ризик можна розуміти, як небезпека виникнення економічної шкоди у процесі здійснення окремих видів діяльності.

Головний ризик квіткового бізнесу - псування товару. Квіти в'януть, тому їх важливо швидко продати. Однак високі націнки - від 40 до 150% - дозволяють магазинам уникнути втрат. Більше того, розташована у вдалому місці крапка буде приносити власникові дохід від 30 тис. грн.

Крапки роздрібної торгівлі квітами можна розбити на три категорії: павільйони, магазини і салони (студії, бутики, центри флористики). Павільйони в основному продають свіжі квіти й букети з них, магазини доповнюють «зрізку» торгівлею горшковими рослинами, керамікою й ґрунтом. Салони пропонують також дизайн інтер'єрів, оформлення свят, ландшафтний дизайн і т.п. Як правило, квітковий бізнес починають зі стандартного набору послуг - оформлення й продажу букетів і супутньої продукції, доставки квітів. Експерти радять включити в асортименти кераміки, горщиківі рослини й добрива.

Отже, ризикованій ситуації притаманні такі основні ознаки :

- наявність невизначеності;
- існування альтернатив і необхідність вибору;

- можливість оцінити наявні альтернативи;
- зацікавлення у результатах вибору.

Фінансовий ризик впливає з нездійснення очікуваних подій з фінансового боку проекту. Це можуть бути незаплановані зменшення або зникнення джерел та обсягів фінансування, незадовільний фінансовий стан партнерів, зриви надходжень коштів від реалізації вироблених товарів чи послуг, платоспроможність покупців продукції та власні підвищені витрати.

## 1.2 Аналітична маркетингова оцінка ринку

В наш час в Україні поступово відбуваються перетворення в економіці, основною метою яких є як проникнення українських фірм та підприємств на зовнішній ринок, так і залучення нових іноземних інвесторів, підприємців до діяльності, спрямованої на національну економіку. Ми прагнемо до встановлення стійких економічних зв'язків. Імпорт відносять до першої групи товарних операцій, що є найбільш поширеним видом зовнішньоекономічної діяльності, але при недостатній кількості уявлення та знань про це та при складності операцій його необхідно віднести до найбільш ризикованих і невизначених. Перш за все ми потребуємо поглибленого аналізу на макрорівні для того, щоб мати змогу оцінити ефективність експорту та імпорту окремих товарів. Дуже важливо знати всі можливі позитивні та негативні наслідки від імпортних угод

## 1.3 Аналіз світового ринку

Історично склалося так, що законодавцем квіткової моди, а згодом квітового бізнесу стала Голландія. Квітковий бізнес в сучасних Нідерландах, як правило, сімейний. Традиції передаються з покоління в покоління, в той час як технологія удосконалюється. Це дозволяє вирощувати настільки багато якісного товару, що два рази в рік на вулицях Амстердама підприємці "тчуть" запашний килим з свіжих пелюсток і влаштовують пишні каравани квітів. Країна має достатню кількість професіоналів з вирощування, маркетингу квітового ринку,



багато продавців та аматорів квітництва. Але до цього голландці йшли аж 150 років. Більше половини квітів завозяться на український ринок нелегально. Такого висновку дійшли учасники першої в Україні міжнародної конференції "Квіти-2003", що відбулася на Прикарпатті. Учасники конференції вперше спробували з'ясувати, яким насправді є вітчизняний ринок продажу та вирощування квітів [4]. Як виявилось, майже 70 відсотків квіткової продукції, що потрапляє до України з Німеччини та Нідерландів через посередницькі фірми в Польщі та Угорщині, ввозиться сюди нелегально. Представники як вітчизняних, так і західних фірм наголошували, що квіти та добрива, які завозять в Україну нелегально, не проходять санітарного контролю і таким чином на ринок потрапляє вражений хворобами товар. Росія заборонила імпорт квітів з Бельгії. Таке рішення прийняв Россільгоспнагляд. За словами глави цієї служби Сергія Данкверта, російські експерти не раз виявляли в квітах з Бельгії небезпечних шкідників. Звертання до бельгійських колег із проханням навести порядок і виконувати російські вимоги результату не дали. Крім того, чиновник вважає, що Росія може заборонити імпорт всієї рослинницької продукції з Бельгії [3].

#### 1.4. Аналіз українського ринку

Український ринок квітів на 3-4 роки випереджає російський і є найрозвиненішим серед країн СНД, вважають експерти. Особливо українські підприємці досягли успіху у власному виробництві квітів — сьогодні вони здатні щороку вирощувати 100 мільйонів троянд, що на 80% покриває потреби ринку. Україна все менше імпортує з-за кордону зрізані квіти, обмежуючись ввезенням посадкового матеріалу, кімнатних рослин та рідкісних екзотичних квітів, попит на які місцеві виробники задовольнити не в змозі.

За словами експертів, купувати імпортний посадковий матеріал за кордоном набагато дешевше, ніж виробляти на місці. Це дає можливість, не витрачаючи додаткових зусиль і коштів, розширювати масштаби власного виробництва, нарощувати експортні поставки, відчувати реальний ефект від

участі у міжнародному розподілі праці [5]. Для порівняння, Росія лише 10% квітів вирощує всередині країни і 90% — ввозить, збираючись у найближчі кілька років збільшувати імпорт квітів ще на чверть.

Розкішні троянди з великими бутонами, котрі так полюбляють українці, вирощують в Еквадорі. Гвоздики родом з Туреччини. На орхідеях спеціалізується Таїланд. А як же квітуча Україна? На думку голландських і німецьких фахівців, українське квітникарство на чотири роки випереджає російське. Наші квітникарі щорічно вирощують 100 млн. троянд за новітніми голландськими технологіями з використанням крапельного поливу й мінеральної вати. Це на 70-80% «задовольняє» потреби вітчизняного ринку. До 8 Березня кожен другий букет тюльпанів виростили українці. Квіти в усі часи були загальними улюбленцями. Наприклад, у епоху короля-сонця Людовіка Чотирнадцятого, придворні садівники не скупились на розкішні прикраси для квітів та букетів у вигляді шовкових бантів, атласних стрічок і легкої позолоти. Вони навіть вигадали поливати пелюстки парфумами.

Квітковий бізнес в Україні протягом останніх років також не пасе задніх, а активно розвивається. На ринку квітів України традиційно співіснувала продукція державного й приватного секторів. За статистичними даними, щороку спеціалізовані тепличні господарства, яких було більше півсотні, вирощували близько 240 млн. шт. квітів. Під впливом багатьох негативних причин українське квітництво “зів’яло”, але згодом воно відродилося і трансформувалося. І якщо ще рік-два тому квітковим бізнесом займалися, в основному, приватні особи і невеликі фірми, то останнім часом стала помітною інша тенденція: цією сферою зацікавилися і великі компанії. Проте конкуренції серед виробників квітів поки не спостерігається. Навпаки вони постійно розширюють обсяги власного господарства, удосконалюють та модернізують технічну базу [6].

Не дивлячись на це, виробники не можуть забезпечити потреби споживача, а частка імпорту на вітчизняному ринку квітів вже кілька років залишається високою і коливається в межах 70-80%. Сьогодні основна маса квітникарів переорієнтувалася на торгівлю імпортною сировиною і товаром. Тому споживач не

помічає дефіциту квітів, ринок насичений за рахунок імпорту. Це стосуються і живих квітів, і кімнатних рослин, і супутніх товарів. Імпорт переважає в оптовій та роздрібній торгівлі. Імпорт квіткової продукції – явище поширене не лише у нас. Навіть до Голландії, загальноновизнаної країни квітів, їх завозять з Африки чи інших теплих регіонів на інших континентах. Імпорт часто виявляється значно вигіднішим, ніж вкладання грошей у вирощування квіткової продукції вдома. Тому легше і вигідніше привезти товар, в цьому простежується один із наслідків світових процесів глобалізації.

Основна маса квітів на нашому ринку – імпортний товар. Головні постачальники квіткової продукції на український ринок – Еквадор, Польща, Бельгія, Іспанія, Італія, Ізраїль, Туреччина, Німеччина. Лєвова частка постачання здійснюється з Голландії, визнаного світового лідера в квітковому бізнесі. Система голландських аукціонів забезпечують біля 90% від об'єму всього світового квіткового продажу. Одним з головних постачальників квітів на наш ринок є Польща, яка часто робить це не нап'ямую, а за допомогою філіалів голландських компаній. Польські підприємства досить конкурентоздатні: швидко переймають всі нові смаки і тенденції в квітковому бізнесі, а витрати на виробництво у них нижчі, тому що дешевша робоча сила ніж в країнах Західної Європи [7]. Завдяки цьому, а також меншій віддаленості від України польські постачальники виграють. Один з найбільших постачальників імпорту квітів в Україну українсько-польське спільне підприємство “Украфлора”, яке постачає квіти з більш ніж 20 країн світу: Колумбії, Еквадору, Марокко, Ізраїлю, ПАР, Кенії, Австралії, Зімбабве, Нідерландів та інших. Одних лише троянд “Украфлора” пропонує більше 80 сортів. На долю великих постачальників квіткової продукції приходиться близько 50%. Решту постачають середні та дрібні оптово-роздрібні фірми, яких лише в Києві кілька десятків. За свідченням операторів ринку, значна кількість квітів потрапляє на ринок нелегальним шляхом. Їх завозять дрібні підприємці – “човники”.

Ще донедавна практично весь квітковий бізнес, зокрема, імпорт був контрабандним, хаотичним, тіншовим ринком. Часто у продавців взагалі не було

ніяких документів, не кажучи вже про необхідний базовий комплект. Ситуація змінюється на краще і ринок квітів поступово переходить на цивілізовані рейки [8]. Відповідно до Закону України “Про митний тариф України” квіткові рослини з пуп’янками чи ті, що квітнуть, зрізані квіти та пуп’янки, що придатні для складання букету чи декоративних цілей, а також листя, гілки та інші частини рослин без квітів, трава, мох, лишайники для букетів чи обрамлення, класифікуються за кодами і обкладаються ввізним митом за специфічними ставками, що встановлені відносно кількості цієї продукції. В представлених до митного оформлення інвойсах обов’язково повинні бути вказані номери коробок з продукцією і повний перелік продукції.

До того ж товар повинен відповідати вказаним у документах торговим показникам: кількості, ціні за одиницю та загальній сумі. Додатково треба вказувати якісні характеристики квітів – довжина, колір, кількість бутонів на гілці. Обов’язковим є сертифікат про походження товару, фітосанітарний сертифікат експортера та сертифікат якості. Перерахунок поштучної продукції передбачає кратність упаковки пакетів всередині коробки, що встановлюється в країнах-експортерах.

Так, в одному пакеті зазвичай вміщується троянд не менше 20 шт., хризантем – не менше 5 шт., гвоздик і лілій – не менше 10 шт., ірисів, тюльпанів і гербер – не менше 50 шт. Накладення мита поштучно на кожну квітку, а не на кілограм продукції як це загально прийнято в інших країнах, теоретично передбачає, що митник при огляді розпаковує спеціально упаковані виробником квіти, порушивши при цьому температурний режим їх зберігання, і кожну стеблинку (а їх тільки в одній партії може бути десятки тисяч!) перерахує. Звичайно до такого контролю ніхто не вдається. Як ця процедура відбувається на практиці, здогадатися неважко [9]. Всі українські імпортери зобов’язані сплачувати митні збори при ввезенні квітів в Україну. Митні тарифи у нас досить високі.

Щоб увезти в країну в сезон цвітіння, тобто з 1 червня по 31 жовтня, одну троянду, імпортеру доведеться заплатити eur1. Ввезення однієї гвоздики

обійдеться в eur0,6, орхідеї – eur2, гладіолуса – eur1. З 1 листопада по 31 травня ставки зменшуються, окрім плати за ввезення гладіолуса. Водночас на нашому ринку сьогодні можна купити імпорту троянду за 8-15 грн. Як може скластися така ціна, за умови сплати встановленого на троянду мита, не зрозуміло. Вочевидь є інші шляхи.

Часто квіти потрапляють в Україну в обхід митних правил, або, скажімо, коли в партіях, що ввозяться, декларується лише частина товару чи взагалі інший товар. Наприклад, замість дорогих квітів дешева газонна трава. Закордонні троянди, гербери, лілії і інший “живий” товар декларуються в митних документах як зелень, що мінімум в 5-6 разів дешевше справжніх квітів, потім оплачуються всі митні платежі (мізерні для такого товару), і далі квіти потрапляють на ринок. Незважаючи на прийняті державою заходи щодо захисту внутрішнього квіткового ринку потік імпорту не тільки не поменшав, а навпаки, збільшився. Фахівці впевнені, що повністю перекрити імпорт квітів в Україну не можна, бо це провокує на ринку великий дефіцит. Згодом квітковий імпорт може відпасти сам по собі, за умови якщо почнеться серйозний розвиток вітчизняного квіткового виробництва [10].

На відміну від торгівлі квітами на ринку, де рентабельність сягає 100%, рентабельність вирощування значно менша, за деякими підрахунками вона не сягає і 30-50%. До того ж квітковий бізнес вельми ризикований: треба вкласти велику суму в закупівлю саджанців, добрив, оплату за енергоносії. Існують і інші ризики: врожай може загинути від хвороби або неправильного догляду, велика небезпека не продати готову продукцію, яка, як відомо, є швидкопсувним товаром. Цим і пояснюється небажання інвесторів вкладати гроші в розведення квітів.

Фахівці стверджують, що для того щоб побудувати нову теплицю і впровадити передові технології (краплинний полив, систему повітрообміну), треба вкласти в кожен гектар залежно від виду продукції та оснащення від \$100 тис. до \$1 млн. Реконструкція існуючих потужностей обійдеться дешевше. Хоча також потребує значних коштів на відтворення існуючих теплиць, де повністю

порушені комунікації, які треба відродити. А ще потрібні легкі пластикові або металоконструкції, спеціальне скління, яке пропускає сонячне світло і не пропускає ультрафіолет, дренажна система і гідропоніка, система водовідведення. До того ж вклавши значні кошти, зробити бізнес відразу рентабельним не вдасться – з моменту встановлення обладнання до отримання першого врожаю пройде 6-8 місяців [11].

На думку виробників, щоб уберегтися від несподіванок ринку та задовольнити роздрібного продавця, а в підсумку і покупця, варто вирощувати всі найпопулярніші у нас квіти: троянди, гвоздики і гербери. Водночас вирощувати 3-4 різні культури на площі, що менша одного гектару може бути не вигідно. На українському ринку виробників квітів поки що мирно співіснують великі та дрібні підприємства, приватні квітникарі. До речі, в регіонах саме приватні квітникарі забезпечують населення квітковими культурами. Та фахівці стверджують, що власникам присадибних господарств бракує розуміння ринку: вони прагнуть самі вирощувати квіти й самі їх продавати. У той час як на сталих ринках економічно розвинених країн існує чітка спеціалізація: виробник – вирощує, продавець – продає.

Безумовними лідерами серед виробників є великі компанії: “Камелія-К”, “Тандем” “Едельвейс”, “Украфлора” та інші. Більшість тих, хто в Україні займається квітковим бізнесом, зірок з неба не хапає. Дехто методом проб і помилок досягнув певних результатів. Та все ж українське квітництво розвинулося останнім часом настільки, що постало питання координації та узгодження дій всіх операторів ринку, які, на жаль, часто працюють за старими принципами, не вдаючись до аналізу, маркетингу та прогнозування ведення свого бізнесу.

Тому не так давно було створено Союз українських квіткарів, який за першочергове своє завдання поставив саме координування роботи галузі, сприяння розвитку наукових досліджень в сфері квітництва, виведення нових сортів квітів і рослин. В перспективах діяльності Союзу також розробка нових методів і способів вирощування квітів і рослин, впровадження їх результатів,

розвиток, аналіз та узагальнення методів вирощування та реалізації квіткової продукції для більш ефективного практичного їх застосування; розробка та реалізація наукових, економічних, екологічних, соціальних, культурних та інших програм, проектів та окремих акцій, спрямованих на всебічний розвиток українського квітництва.

На початку жовтня у Києві втретє пройшла спеціалізована виставка «Індустрія квіткового бізнесу». Вперше у своїй історії вона мала статус міжнародної. Як нас запевнили, Союз українських квіткарів і ТОВ «Місто мрії» і надалі будуть докладати всіх можливих зусиль, аби міжнародні виставки квітів такого масштабу відбувалися в нашій країні постійно, адже це є важливим фактором, що повинен сприяти розвитку в Україні цієї молодого галузі. Кількість експонентів, що були представлені перед вітчизняними бізнесменами та спеціалістами, зростає з кожним роком.

Восени цього року своє бажання бути серед учасників виставки «Індустрія квіткового бізнесу» висловили такі відомі іноземні фірми, як Blumex, Debets-Schalke, A.T.C., Pebaco, Revaho, Ridder, Preesman, Olij Rozen, Vox Flower (Голландія), Rosen Welt Tantau (Німеччина), A.I.K. Ltd., Netafim, Enigma (Ізраїль), Vicram Tarim (Туреччина), Galacticblum (Іспанія), Puutarha (Фінляндія), Хортіко (Польща), Агрисовгаз, Мегалюкс (Росія). З іншого боку були представлені відомі вітчизняні компанії: Камелія-К (Київ), Едельвейс (Київ), СКБ Сухіна (Київ), Асканія-Флора (Київська обл.), Троянди голландської селекції (Кременчуг), Тандем (Дрогобич), Інтерком (Івано-Франківськ), Дніпровський Т.К. (Дніпродзержинськ), Фабрика декоративних рослин (Донецьк), Коагулянт (Запорізька обл.), Агрокультура (Львів).

Виставка викликала великий інтерес в Україні і продемонструвала зацікавленість в розвитку галузі як вітчизняних виробників та продавців, так і іноземних інвесторів. Фахівці наголошують на тому, що останнім часом український квітковий бізнес спрямовується на реконструкцію та запровадження нових високотехнологічних та індустріальних методів вирощування квітів.

Широко застосовуються можливості модернізації систем опалення, запровадження комп'ютерних технологій управління процесом вирощування, використання систем клімат-контролю, застосування крапельного зрошування. За оцінками фахівців, це дасть можливість зменшити витрати тепла, електроенергії мінімум в 3-4 рази та покращити якість продукції. Підприємці зрозуміли, що краще використовувати якісне обладнання, розраховане на багаторічну експлуатацію. Щоправда поки що це можуть дозволити собі лише великі підприємства. Та й загалом інвестори зацікавлені у запровадженні великих довгострокових проектів, у співпраці саме з ними, а не з малим бізнесом.

Наслідком такої модернізації може стати значний прогрес в розвитку галузі, підвищення продуктивності виробництва та вихід на нові ринки збуту. Тобто, можливо, найближчим часом ми почуємо не лише про український імпорт квітів, а й про експорт цієї ніжної продукції. Зокрема, українські квітникарі, зрозуміло, що мається на увазі лише великі виробники, планують освоїти російський квітковий ринок. Фахівці ж вітчизняного квіткового бізнесу оптимістично стверджують, що зараз в Україні склалася несприятлива ситуація для інвестування в квіткове виробництво. Інвестори вважають, що відносно недорога робоча сила, енергоносії та порівняно високі ціни на продукцію квітництва створюють сприятливі умови для його розвитку. У найближчі кілька років місця на ринку вистачить всім.

Поки на ньому мирно співіснують великі і дрібні учасники (що характерно далеко не для всіх галузей української економіки). Кожне велике господарство щорічно розширюється в середньому на пів-гектара. Це говорить про те, що у виробників квітів хороші перспективи. До того ж українські квітникарі думають навіть про експорт вітчизняної продукції: вже є досвід експорту квітів до Литви, Угорщини, вивчається можливість експорту до Росії. Квітковий бізнес не може бути неприбутковим. Квітка – не предмет першої необхідності, і людина може за нього платити, коли вона сита, одягнена і взута.

Тому за розвитком квіткового бізнесу можна судити про рівень життя населення. Це як лакмусовий папірець економіки. Підприємці зазначають, що



останнім часом потреба в квітковій продукції зросла, це можна пов'язати з підвищенням добробуту. Головне зараз – перевести вітчизняний квітковий ринок на цивілізовані рейки, зробити його цивілізованим настільки, щоб відродилося квітництво, традиції вирощування всіх товарних позицій, в тому числі екзотичних.

Стабільно високий попит на квіти робить цей бізнес вельми привабливим як для квітників, так і для продавців делікатного товару. Шалених прибутків не буде, але квіти залишається одним з найприбутковіших і водночас приємних видів бізнесу. Один із нинішніх лідерів ринку — компанія «Камелія» — починала свою діяльність 1994 року з імпорту зрізаних квітів з Голландії та інших країн, пропонуючи місцевим споживачам рослини понад трьох тисяч найменувань.

Наростивши фінансові м'язи на імпорті, компанія почала вкладати кошти не лише в розширення торгової мережі, а й у створення власного виробництва квітів. Сьогодні в них 90 тис. кв. м власних теплиць, будуються нові виробничі потужності, розраховані не тільки на постачання продукції на внутрішній ринок, а й на експорт. Створюють і розширюють власні виробництва також інші компанії, які починали свою діяльність із чистого імпорту квіткової продукції. Мукачівська фірма «Квіти Закарпаття», за словами її керівника Івана Пфістера, робить ставку на вирощування розсади однолітніх і багаторічних квітів, кімнатних рослин, львівська «Еліт флора» — на оптово-роздрібний продаж кімнатних, декоративних рослин, цибулин квітів, насіння і рослин відкритого ґрунту.

Однак головні зрушення, що відбулися на вітчизняному квітковому ринку, який, виявляється, може вирощувати мільйони червоних троянд, пов'язані з тим, що за останні роки в країні з'явився цілий ряд сучасних (заснованих на новітніх технологіях) квітниківських підприємств. Господарство «Асканія-Флора» — це ціле містечко зі скла, де, вирощуючи елітні троянди, працюють понад 350 осіб. У теплицях компанії «Украфлори» за рік вирощують 18 мільйонів квітів. При

цьому менеджмент, створюючи дилерську мережу, планує до 2010 року збільшити виробництво вдвічі, а до 2015-го — утричі.

Саме компанії, оснащені сучасними технологіями, поєднуючи діяльність на внутрішньому ринку із постачаннями за кордон, найбільше сприяють розширенню сфери впливу вітчизняного бізнесу. Орієнтація в квітникарстві на новітні досягнення дала українським виробникам змогу одними з перших розпочати впровадження нової екологічно чистої технології, заснованої на застосуванні не синтетичних, а органічних замінників ґрунту в теплицях.

Група українських підприємців на острові Цейлон налагодила виробництво матів на основі кокосового субстрату, які успішно використовуються у вирощуванні не лише овочів, а й квітів і горщикових рослин. В інтерв'ю кореспонденту «ДТ» заступник директора ЗАТ «Магеллан» Андрій Кивушин розповів, що українська компанія, крім заводу, має оснащену всім необхідним лабораторію, наукову базу, яка дозволяє проводити дослідження, вносити необхідні корективи в технологічні процеси. Екологічно чисту продукцію для теплиць - кокосові мати і блоки - дедалі ширше застосовують у вітчизняному квітникарстві й овочівництві; вона експортується в Росію, Білорусь, країни Прибалтики. Якщо порівняти квіткові ринки Росії та України, то картина вимальовується неоднозначна.

Місткість російського ринку, за оцінками експертів, становить 1,3 - 1,5 млрд. долл., українського - у межах 400 - 500 млн. долл. Росіяни трохи більше, ніж українці, витрачають коштів на придбання квітів. У наших північних сусідів ринок зростає щорічно на чверть, а в Україні - лише на 15-20%. Але за якісними показниками ситуація інша. У міському російському ринку імпорт і власне виробництво зупинилося на співвідношенні дев'ять до одного, тобто, 90% квітів ввозиться і лише 10% вирощується на місці. В Україні власне виробництво квітів, а надто в останні роки, має тенденцію до збільшення. Українські виробники, особливо з тих, що опанували голландську технологію і побудували сучасні теплиці, досить активно просувають продукцію на ринки Росії, Білорусі, інших країн СНД.

Відповідаючи на запитання журналістів, представник зарубіжних організаторів II Міжнародної виставки з квіткового бізнесу Flowers Hortech Берко Стук'є (Голландія) сказав, що український квітковий ринок є найбільш розвиненим серед країн СНД. На його думку, він на три-чотири роки випереджає російський. У своїй діяльності голландські фірми, з огляду на цю обставину, планують через кілька років збільшити на чверть імпорт квітів (переважно зрізаних) у Росію.

Що ж до України, то зростання поставок тих-таки зрізаних квітів основний світовий імпортер не передбачає. Замість цього планує ввозити більше посадкового матеріалу, кімнатних рослин і рідкісних екзотичних квітів, попит на які місцеві виробники задовольнити не в змозі. Ділові взаємовідносини, співробітництво із зарубіжними квіткарями переконало вітчизняні фірми в тому, що не всі напрями специфічного бізнесу можуть бути однаково успішними. Якщо вирощування квітів масового попиту виявилось для них посильним, то з насінництвом, селекцією ситуація інша.

Навіть спеціалізоване науково-виробниче товариство (НВТ) «Елітсортнасілля», яке працює вже не перший рік, вирощуючи насіння айстр, чорнобривців, петуній, не береться за насінництво особливо популярних на ринку троянд, тюльпанів. За словами менеджера НВТ Ярослава Билиневича, фірма є конкурентоспроможною, якщо спеціалізується на вирощуванні традиційних українських квітів на насіння. Стосовно ж насіння і розсади троянд, тюльпанів, орхідей, не кажучи вже про екзотичні рослини, то їх купити за кордоном набагато дешевше, ніж виростити на місці.

Тому українські квітникарі використовують імпортний посадковий матеріал, ввезений переважно з Голландії, що дає можливість, не витрачаючи додаткових зусиль і коштів, розширювати масштаби власного виробництва, нарощувати експортні поставки, відчувати реальний ефект від участі в міжнародному поділі праці.

Думка експертів, які вивчають проблеми квіткового ринку, однозначна — від співробітництва вітчизняних і зарубіжних фірм виграє український

споживач. Заважає справі не зростання конкуренції між ними, а базарна стихія, коли дрібні ділки ввозять посадковий матеріал, вирощують квіти і торгують ними, не витрачаючи коштів на мито і податки. Особливо уражені тіньовим квітковим бізнесом прикордонні та курортні регіони країни.

За словами керівника фірми «Квіти Закарпаття» Івана Пфістера, конкурувати з величезною армією тіньовиків складно. Аби компенсувати втрати, підприємство змушене переносити продаж у більш контрольовані міста, у тому числі в Київ, де було взято в оренду теплиці, торгові площі. Компанія „Украфлора” - лідер на ринку квітів України. Компанія є виробником, імпортером та роздрібним торговцем квітів. „Украфлора” працює у трьох напрямках - зрізані квіти, кімнатні рослини і рослини відкритого ґрунту, а також аксесуари для флористів та декор для дому.

У компанії та на виробництві працює понад 450 співробітників. У 2005 р. обіг компанії склав близько 15 млн. євро., що на 30% більше у порівнянні з 2004 р. „Украфлора” заснована у 1993 році як спільне українсько-польсько-американське підприємство. З 2005 р. до складу „Украфлори” входить новий комплекс з виробництва троянд у селі Дорожнє Вінницькій області із посадковими площами понад 12 га, який здатен вирощувати понад 18 млн. квітів на рік. Загальний розмір гуртово-торговельного комплексу компанії „Украфлора” у Києві перевищує 3500 кв. м. Мережа роздрібної торгівлі складається з 4 магазинів та садових центрів. Постійними гуртовими клієнтами „Украфлори” є більш ніж 300 компаній.

Ми розраховуємо, що створення дилерської мережі дозволить „Украфлорі” вже до 2007 р. збільшити свою частку у сегменті зрізаних квітів - з 12% до 22%, у категорії кімнатних та квітів відкритого ґрунту - з 15% до 30%”, - говорить генеральний директор „Украфлори” Олена Букало. Компанія відчуває потребу у розширенні ринків збуту після того, як у 2005 році був побудований новий комплекс у Вінницькій області вартістю 12 млн. євро, розрахований на вирощування понад 18 млн. квітів тис. квітів щороку.

Тому створення мережі дилерів є головним завданням „Украфлори” у 2006 р. Мережа має стати однією зі складових втілення стратегічного плану „Украфлори” - збільшити обіг компанії вдвічі до 2010 р., та втричі - до 2015р. „За дилерською програмою партнери „Украфлори” матимуть переваги перед іншими у випадку виникнення дефіциту певного виду квітів, - відзначає пані Букало. - Ми завершили створення автопарку з 9 вантажівок загальним об'ємом 350 кв.м. для забезпечення безперебійного постачання квітів. Крім цього, компанія планує надавати інформацію стосовно тенденцій на квітковому ринку та дані останніх маркетингових досліджень кожного регіону України. А також - надавати консультації з усіх питань діяльності дилера”.

Перші дилерські контракти вже підписані з партнерами зі Львова, на черзі - Донецьк, Дніпропетровськ та Одеса. При формуванні ціни для дилера буде враховуватися розмір ринку та норма прибутку в його регіоні. „Адже не можна порівнювати Київську область, на яку припадає понад 12% від обсягу квітового ринку України, з такими найменшими ринками, як, наприклад, Кіровоградська та Чернігівська області - на які припадає менше 2%. Крім столичного регіону найбільшими покупцями квітів є Харківська, Дніпропетровська, Донецька та Луганська область”, - зазначає пані Букало. За її словами, ринок квітів в Україні продовжує збільшуватися на 15-20 % щороку. Найбільше зростання відбувається у сегменті кімнатних квітів - на 20 %. Цьому сприяє розвиток мереж супермаркетів, які включають цю категорію до свого асортименту.

Зокрема, „Украфлора” постачає кімнатні квіти до таких торговельних мереж, як Metro, Villa, Велика Кишеня, Фуршет та інших. У сегменті зрізаних квітів найбільше зростання попиту було серед троянд сортів Grand Prix, Avalanche, Aqua та Sphinx. Понад 80% квітів в Україні продається через ринки. Спеціалізовані магазини збільшують свою частку, але наразі вона не перевищує 20% [12]. Серед регіональних уподобань фахівці „Украфлори” відзначають, що найбільшими шанувальниками троянд є мешканці Чернівецької області (83% всіх покупок квітів), гвоздик - Криму (54,8%), гербер - Житомирської області

(40%). Ці різновиди квітів є найбільш популярними в Україні. Водночас, найбільшими експериментаторами, які віддають перевагу іншим видам квітів, є одесити (24%). Також в Одесі найбільша частка серед усіх міст припадає на дорогі букети.

Отже, стабільно високий попит на квіти робить цей бізнес вельми привабливим як для квітників, так і для продавців делікатного товару. Фахівці вітчизняного квіткового бізнесу оптимістично стверджують, що зараз в Україні склалася несприятлива ситуація для інвестування в квіткове виробництво. Історично склалося так, що законодавцем квіткової моди, а згодом квіткового бізнесу стала Голландія. Квітковий бізнес в сучасних Нідерландах, як правило, сімейний.

Традиції передаються з покоління в покоління, в той час як технологія удосконалюється. Український ринок квітів на 3-4 роки випереджає російський і є найрозвиненішим серед країн СНД, вважають експерти. Особливо українські підприємці досягли успіху у власному виробництві квітів — сьогодні вони здатні щороку вирощувати 100 мільйонів троянд, що на 80% покриває потреби ринку. На ринку квітів України традиційно співіснувала продукція державного і приватного секторів. За статистичними даними, щороку спеціалізовані тепличні господарства, яких було більше півсотні, вирощували близько 240 млн. шт. квітів. Основна маса квітів на нашому ринку – імпортований товар. Головні постачальники квіткової продукції на український ринок – Еквадор, Польща, Бельгія, Іспанія, Італія, Ізраїль, Туреччина, Німеччина. Лівова частка постачання здійснюється з Голландії, визнаного світового лідера в квітковому бізнесі. Система голландських аукціонів забезпечують біля 90% від об'єму всього світового квіткового продажу. Відповідно до Закону України “Про митний тариф України” квіткові рослини з пуп’янками чи ті, що квітнуть, зрізані квіти та пуп’янки, що придатні для складання букету чи декоративних цілей, а також листя, гілки та інші частини рослин без квітів, трава, мох, лишайники для букетів чи обрамлення, класифікуються за кодами і обкладаються ввізним митом за специфічними ставками, що встановлені відносно кількості цієї продукції.

## 1.5 Законодавча база

Основи проведення зовнішньоторговельних операцій визначає Закон України «Про зовнішньоторговельну діяльність». Зовнішньоекономічна діяльність — діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами. Демпінг — ввезення на митну територію країни імпорту товару за ціною, нижчою від порівнянної ціни на подібний товар у країні експорту, яке заподіює шкоду національному товаровиробнику подібного товару.

Зовнішньоекономічний договір (контракт) — матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності. Імпорт (імпорт товарів) — купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами.

Ліцензія відкрита (індивідуальна) — дозвіл на експорт (імпорт) товару протягом певного періоду часу (але не менше одного місяця) з визначенням його загального обсягу. Ліцензія генеральна — відкритий дозвіл на експортні (імпортні) операції по певному товару (товарах) та/або з певною країною (групою країн) протягом періоду дії режиму ліцензування по цьому товару (товарах). Ліцензія експортна (імпортна) — належним чином оформлене право на експорт (імпорт) протягом встановленого строку певних товарів або валютних коштів з метою інвестицій та кредитування.

Ліцензія разова (індивідуальна) — разовий дозвіл, що має іменний характер і видається для здійснення кожної окремої операції конкретним суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності на період не менший, ніж той, що є необхідним для здійснення експортної (імпортної) операції. Митне регулювання —

регулювання питань, пов'язаних із встановленням мит та митних зборів, процедурами митного контролю, організацією діяльності органів митного контролю України [1].

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні є:

- фізичні особи — громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність згідно з законами України і постійно проживають на території України;
- юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України (підприємства, організації та об'єднання всіх видів, включаючи акціонерні та інші види господарських товариств, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні дома, посередницькі та консультаційні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об'єднання, організації та інші), в тому числі юридичні особи, майно та/або капітал яких є повністю у власності іноземних суб'єктів господарської діяльності;
- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами згідно з законами України, але які мають постійне місцезнаходження на території України і яким цивільно-правовими законами України не заборонено здійснювати господарську діяльність;
- структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, які не є юридичними особами згідно з законами України (філії, відділення, тощо), але мають постійне місцезнаходження на території України;
- спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України;
- інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України. Україна в особі її органів, місцеві органи влади і управління в особі створених ними зовнішньоекономічних організацій, які беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, а також інші держави, які беруть участь



у господарській діяльності на території України, діють як юридичні особи згідно з частиною четвертою статті 2 цього Закону і законами України.

### 1.6. Методологія побудови бізнес-моделі

Використання технології бізнес моделювання в умовах вітчизняного бізнесу є сьогодні перспективним аспектом ефективного управління компанією з метою збільшення прибутку. Стійка залежність між ростом прибутку компаній та використанням ними у своїй діяльності бізнес моделей була виявлена ще експертами компанії "Ай Бі Ем". Варто відзначити, що топ менеджери світових компаній вважають бізнес моделі більш ефективним методом для взаємодії з клієнтами, ніж розробку нової продукції та запровадження нових продуктів і послуг. [Зс.65]

Якісна бізнес модель дозволяє визначити ціннісні уподобання споживачів і знайти способи їх задоволення з метою нарощування цінності компанії. Крім того, як показує досвід, досягнення комерційного успіху найчастіше залежить не від технологічних нововведень, а саме від побудови оптимальної бізнес моделі. На етапі виходу на ринок бізнес являє собою спрощене розуміння чотирьох ключових класичних вимірювань: "що виробляти"; "для кого виробляти"; "як виробляти"; "з ким виробляти".

Іншими словами, спочатку бізнес модель описує продуктовий, клієнтський, виробничий та операційний аспекти бізнесу. Але таке спрощене уявлення про бізнес не завжди дозволяє, по перше, ідентифікувати джерела створення цінності такого бізнесу, і, по друге, структурувати та адаптувати ключові дії, а також ключові ресурси, необхідні для формування цінності бізнесу[1]. Для однієї й тієї ж технології, продукту або послуги може існувати велика кількість бізнес моделей. Але чи існує універсальна бізнес модель, яка забезпечує максимальний успіх компанії?

З кінця 1990 х років проблематика бізнес моделювання викликає інтерес як академічної спільноти, так практикуючих фахівців. Проблема визначення сутності та методики побудови різних бізнес моделей присвячені роботи видатних зарубіжних (Л. Коэн, З. Байда, Н.Кувенховен, О. Остервальдер, І.

Піньє, А. Сміт, Г. Бернарда, П.Пападакіс) та учених (П. Куцик , В. Лунін та Н. Кубіна, А.Розман, Г. Шпортко, Т. Гаврилова, А. Алсуф'єв, А.С. Янсон). Але, незважаючи на публікацію великої кількості наукових праць, присвячених бізнес моделям, дослідники не дійшли до консенсусу щодо широкого спектра питань, у тому числі й теоретичного обґрунтування цього поняття та визначення універсальної бізнес моделі компанії[3].

Існує багато визначень поняття "бізнес модель". Під бізнес моделлю більшість дослідників розуміють: інструмент репрезентації цінності, що створюється компанією; систематичний опис механізму взаємодії з бізнес партнерами; когнітивний ресурс конвертації технологічних розробок в економічну віддачу; концептуальний інструмент для дослідження складного об'єкта (бізнес системи), який відображає логіку бізнесу; стислий опис того, як працює компанія. Тут цінність полягає в тому, що можна використовувати бізнес модель для того, щоб забезпечити стратегічну відповідність між різними напрямками діяльності.

А. Остервальдер здійснює детальний аналіз літератури, присвяченої бізнес моделям, і на його основі пропонує таке визначення: бізнес модель - це концептуальний інструмент, який включає набір елементів та їх взаємозв'язків і дозволяє відобразити логіку того, яким чином компанія заробляє гроші[4]. Ключовими термінами, які визначають зміст бізнес моделі, є поняття бізнес логіки, процесів створення цінності та зацікавлених сторін, для яких, власне, створюється цінність.

Д.Дж. Тіс слушно вказує, що бізнес модель відображає логіку діяльності та демонструє, як бізнес створює й доводить цінність для клієнтів. Бізнес модель відображає також архітектуру доходів, витрат і прибутків, які мають місце у зв'язку зі створенням цінності[1]. Із позицій системного підходу інструментом візуалізації логіки побудови бізнес моделі компанії є концепція універсальної бізнес моделі, так звана канва бізнес моделі, або Business Model Canvas, авторами якої є Олександр Остервальдер та Ів Піньє. Вона є на сьогоднішній день найбільш популярним рішенням у цій сфері.

Така концепція сформувалась у межах парадигми "бережливого виробництва", яка являє собою особливий управлінський підхід, орієнтований на регулярні виявлення та усунення втрат, налагодження виробничих процесів клієнт орієнтованої якості[6]. Окремі дослідники вказують, що парадигма "бережливого виробництва" — це прагнення до абсолютної бездоганності організації, ведення та управління бізнесом. Але варто розуміти, що бездоганності та ідеальності у бізнесі бути не може, оскільки ідеальний стан — це стан граничної стійкості, що у свою чергу означає рецесію, стагнацію та нездатність бізнесу до подальшого розвитку.

На цій підставі була розроблена концепція канви бізнес моделі, яка орієнтована на виявлення проблемних зон у межах функціонування й розвитку компанії, а також на знаходження нових точок зростання, що опосередковують подальший сталий розвиток бізнесу компанії на довгострокову перспективу. Business Model Canvas — один із інструментів стратегічного управління для підприємців, який дозволяє зробити опис пропонованого проекту або проаналізувати модель бізнесу, яка вже використовується, з позицій її ефективності та можливостей розвитку. Модель О. Остервальдера та І. Пінье є результатом дослідження та аналізу десятка універсальних бізнес моделей інших авторів. Вона швидко поширилася з Північної Європи до США, де модель була прийнята до використання компаніями "ЗМ" і "Делойт", прийнята концепцією "бережливого стартапу" та була включена до курсів із підприємництва.

Безсумнівною перевагою Business Model Canvas є її оригінальне графічне рішення, а саме матричний шаблон (канва). Канва - схематичне відображення на одній сторінці А4 найважливішого при деталізації бізнес процесів, схеми розвитку, планів, проектів, стартапів[3]. Канва — це потужний інструмент для бізнес моделювання та інновацій на рівні менеджерів вищої ланки. Її потенціал полягає в тому, що вона може охопити повний набір найголовніших елементів бізнес моделювання. Простіше кажучи, вона виражає їх за допомогою візуалізації та простими схемами, дозволяючи менеджерам "створити бізнес модель на одному аркуші формату А4".

Візуально цей шаблон насправді нагадує якість полотна (канву), на яке немов частини викрійки для розкрою тканини нанесені компоненти (в авторській термінології — блоки) бізнес моделі. Якщо розглядати формування різних бізнес моделей як безліч однотипних завдань, тоді канва — це такий загальний алгоритм їх вирішення.

Канва бізнес моделі найкращим чином демонструє всі аспекти, необхідні для побудови ефективної бізнес моделі компанії. Вона складається з дев'яти основних блоків (компонентів). Наведено їх у порядку, прийнятому А. Остервальдером та І. Піньє: Сегменти споживачів, Ціннісна пропозиція, Канали, Відносини з клієнтами, Потоки надходження доходів, Ключові ресурси, Ключові види діяльності, Ключові партнери та Структура витрат.

Необхідно, щоб усі групи цих блоків взаємодіяли один із одним. Тоді, завдяки цій моделі, можна отримати відповіді на фундаментальні питання бізнесу компанії. Усі блоки моделі згруповані за чотирма базовими напрямками: Споживачі (Клієнти), Пропозиція, Інфраструктура та Формула прибутку. Саме наявність виділеного клієнтського напрямку у складі трьох компонентів — "Цільові групи споживачів", "Канали просування" та "Технології клієнтських відносин" - є головною перевагою цієї моделі у контексті завдань компанії з управління клієнтським портфелем і клієнтськими відносинами:

1. Сегменти споживачів — у першу чергу, слід визначити, хто є споживачами компанії, які їх інтереси та яким чином компанія може їх задовольнити. Сюди відносяться всі особи та організації, для яких створюється цінність, продукти та послуги. У цьому блоці необхідно навести характеристики, які можуть конкретизувати цільову аудиторію (стать, вік, освіта, рівень доходу та ін.).

2. Ціннісна пропозиція, або пропонована клієнтам цінність — займає центральне місце у концепції. Тут треба розуміти, щоб цінність — це не пропозиція власне самого продукту як результату діяльності компанії (товарів, орієнтованих на задоволення попиту). Цінність — це здатність компанії вирішувати проблеми клієнтів за рахунок пропозиції від того чи іншого продукту

(товару), а також за рахунок диференціації пропозиції за сегментами споживачів[6]. Фактично канва бізнес моделі дозволяє розробляти персоніфіковані пропозиції товарів, робіт і послуг для певних груп споживачів, тобто для кожного сегмента можна створити або описати свою ціннісну пропозицію. Тут знаходяться товари, послуги й сервіс — уся цінність, яку створює компанія для клієнта.

3. Канали — поєднують продукти та клієнта разом. Вони описують, яким чином клієнт дізнається про товар та отримує його. У цьому блоці слід врахувати всі можливі способи контакту з клієнтами на всіх стадіях (від реклами до післяпродажного сервісу) та оцінити зручність цих каналів із позиції клієнта.

4. Відносини з клієнтами — описується тип або характер взаємовідносин, які компанія встановлює зі своїми клієнтами, та як вона організовує та підтримує їх. Чи існує індивідуальний підхід, яким чином він реалізується, для якого сегмента споживачів, які витрати на нього? Тут можна встановити, що деяким клієнтам приділяється недостатньо уваги, а відносини з іншими — на настільки продуктивні, як могли б бути.

5. Потоки надходження доходів — ціннісні пропозиції та продукти компанії забезпечують потік надходження доходів. Аналізуються всі статті доходів, із розбивкою на групи. Визначається, яка діяльність приносить компанії більший дохід, а від якої краще відмовитися. Це допоможе визначитись, в якому напрямі слід продовжувати розвиток.

6. Ключові ресурси — описується, що необхідно компанії для продовження її діяльності. Це можуть бути люди, фінанси, обладнання, дозвільні документи, тобто матеріально технічна база та інші ресурси, які вже існують або мають бути створені для реалізації бізнес моделі компанії.

7. Ключові види діяльності — описують ті види робіт, які компанія вмie або повинна вмie виконувати на дуже високому рівні на всіх етапах своєї діяльності.

8. Ключові партнери — всі, з ким співпрацює компанія й без кого вона не може функціонувати (постачальники, консультанти, маркетологи та ін.). Скільки

коштів йде на підтримання контактів, наскільки вони є стабільними? Чи можна замінити когось із партнерів? Чи можливо змінити форму взаєморозрахунків на більш вигідну для компанії? Відповідь на ці питання дасть можливість компанії зрозуміти, хто може допомогти у просуванні її бізнес моделі.

9. Структура витрат — коли є структура бізнес моделі, компанія може описати структуру витрат. Тут описується, на що витрачаються кошти, яким чином можна уникнути витрат, та які витрати неможливо зменшити. Виділяються найбільш великі статті витрат. Для деяких бізнес моделей блок витрат має набагато більше значення, ніж для інших. Наприклад, так звані "лоукости", тобто авіаперевізники з низькими цінами, навмисно будують свої бізнес моделі на основі низьких витрат.

Після того, як компанія визначилась із усіма блоками бізнес моделі, вона може самостійно використовувати технологію моделювання. Коли компанія зрозуміє структуру та матеріально технічну базу власного бізнесу, вона матиме можливість створювати нові варіанти бізнес моделей. Канва бізнес моделі дозволяє описати будь яку бізнес модель. Логіка взаємодії цих дев'яти бізнес елементів дає можливість зв'язати й збалансувати будь який бізнес. Перед створенням власної бізнес моделі компанії слід подивитись, як дана модель діє на реальному прикладі.

Так, бюджетні авіалінії стрімко розвивають систему авіа маршрутів завдяки детальній бізнес моделі. Cheap Flights - бюджетні авіалінії пропонують дешеві польоти бюджетним мандрівникам. Низька ціна - результат упровадження стратегії "зниження витрат"; в основі полягає стратегія "зниження витрат". Прибуток створюється завдяки доходу від сплати додаткових послуг: обідів, напоїв, кращі місця у салоні та багажу. Авіалінії скорочують витрати шляхом використання власних каналів збуту, продаючи квитки через контактні центри та веб сайти[6].

Це зручно для клієнта й вигідно для компанії завдяки автоматизації та персоналізації. Отже, була детально розглянута права частина моделі - те, що бачать усі. У лівій частині моделі позначається те, що не видно споживачеві. А

компанія бачить, що були знижені витрати на технічне обслуговування та навчання персоналу, оскільки компанія використовує одну модель літака для всіх польотів. Перельоти здійснюються лише в ті аеропорти, де сплачується лише стоянка.

Літаки, які здійснили посадку, негайно вилітають назад, щоб зменшити витрати й зберегти прибуток. Також компанія співпрацює із фірмами з прокату автомобілів, готелями та страховими компаніями[4]. У собівартість польотів включаються витрати на технічне обслуговування, навчання, утримання в аеропортах та утримання контакт центрів.

Взаємодія всіх факторів доходу дозволяє легко конкурувати із вартістю стандартних польотів. Low Cost авіалінії, frugal flight авіалінії заробляють на своїй бізнес моделі, при цьому вони займають дуже велику частку ринку авіаперевезень. Зниження вартості виглядає досить привабливо, але тільки той факт, що це успішно працює для дисконтних авіаліній, не означає, що такий підхід допоможе у будь якому випадку. Завдяки канві бізнес моделі компанія може розробити безліч схем і швидко їх застосувати[3].

До того ж, як зазначають деякі дослідники, універсальність та адаптивність канви бізнес моделі дозволяють отримати єдину методологічну основу для розкриття інформації про діючі бізнес моделі у річній звітності компаній та інтегрувати у них важливі показники фінансової та управлінської звітності. Наприклад, за допомогою канви бізнес моделі може бути наочно продемонстровано взаємозалежність інвестицій у навчання працівників і показників продуктивності та операційного прибутку на одного працівника.

Інновації завжди відігравали ключову роль в стимулюванні розвитку і конкурентоспроможності в бізнесі. У минулому для успіху було досить видатних технологічних рішень або появи незвичайного продукту. Як наслідок, багато технологічні компанії з головою занурилися в це, випускаючи на ринок величезну масу продуктів з найбільш передовими функціональними характеристиками. Але в сучасних умовах вже не можна обмежитися інноваційним продуктом або процесом, оскільки посилюється конкурентна тиск,

безперервна глобалізація, поява величезної кількості конкурентів на Сході і перетворення будь-яких продуктів в товари широкого попиту - і це далеко не повний перелік рушійних факторів - підривають лідируючі позиції.

Щоб залишатися на ринку потрібно знати його, його потреби, сильні та слабкі сторони. Потрібно знати хто твій клієнт[1]. Для цього потрібно на теоретичному рівні побачити наскільки потрібним є твій бізнес і на скільки він буде конкурентоспроможним на ринку. Важливо зрозуміти:

- що ми пропонуємо споживачам?,
- чи потрібно їм це?,
- як зрозуміти їхні потреби?,
- як вивести їх на рівень самоефективності?

Модель CANVAS застосовується для опису поточної та майбутньої стратегії. Для стратегії розвитку новостворених організацій, для переорієнтації стратегії розвитку діючих організації, розбору існуючої моделі керування з метою знаходження слабких місць/прогалин в діяльності організації та пошуку нових точок для зростання[3]. Бізнес-модель Canvas допомагає зосередитися на створенні цінності проекту, щоб створити цінність для клієнтів, щоб поліпшити здатність проектувати, тестувати і створювати продукти та послуги, яких хочуть/запитують клієнти. А також ця модель дає відповіді на такі питання:

- Сегменти споживачів. Для кого ми працюємо? Який споживач для нас найважливіший?
- Яку допомогу, цінність, послугу Ви пропонуєте цим особам (аудиторіям)?
- Яким способом доносити інформацію про можливості отримати вашу допомогу/послугу? Яким способом кожен сегмент хоче отримати вашу допомогу? Яка цінність вашої послуги? «Точки дотику».
- Формування стосунків з аудиторією. Яким чином ви вибудовувати стосунки з вашими клієнтами?



- Отримання коштів для діяльності. Потоки доходів. Фандрейзинг. Співпраця з грантодавцями.
- Ключові ресурси, які нам потрібні для здійснення діяльності.
- Ключова діяльність. Як може бути організована діяльність неприбуткової громадської організації (волонтерських проєктів)? План-графік діяльності волонтерів/руху/ ГО.
- Ключові партнери, без яких ваша організація не може існувати. Дорожня карта для постраждалих. Як вона складається? Як нею користуватись?
- Структура витрат. Постійні витрати, змінні витрати, витрата на заробітну плату, податки, ціна ресурсів і т.д.

Таким чином, Business Model Canvas — це огляд, що займає одну сторінку, в якому описується поточна (або передбачувана) діяльність компанії та кроки, які необхідно зробити. Візуальний формат такої моделі добре підходить як для існуючих, так і для нових компаній, та забезпечує панорамний погляд на весь бізнес.

Її унікальність полягає в тому, що всі інші бізнес моделі передбачають зазвичай неефективні й такі, які дорого коштують, рішення[3]. Канва бізнес моделі допоможе керівникам компаній розробляти нові бізнес моделі, змінювати їх у відповідності до мінливих умов, а також управляти бізнес портфелем різних фірм у межах однієї великої компанії.

На сьогоднішній день Business Model Canvas є достатньо простим інструментом, який можна зобразити на дошці, та водночас достатньо потужним для того щоб перефокусувати погляд на бізнес компанії. Використання розглянутої концепції дозволяє побудувати оптимальну бізнес модель, на основі якої у подальшому прийматимуться необхідні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії [1].

Перш ніж приступити до реалізації проєкту на будь-якому рівні, потрібно ознайомитися з методологією та методами наукової роботи. Тут важливе все: методика вибору проблеми та теми дослідження, збір та систематизація фактів,

історія розвитку проблеми, в основі якої лежить задум (ідея). Складність, багатогранність і міждисциплінарний статус будь-якої наукової проблеми призводять до необхідності її вивчення у системі координат, що задається різними рівнями методології науки. Тому потрібно розглянути проблему з різних сторін і перевірити за різними методами.

## РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ СЕРВІСУ В СФЕРІ ДОСТАВКИ КВІТІВ ТА ПОДАРУНКІВ.

### 2.1 Розробка бізнес моделі

Ціль проекту — опис створення і побудови бізнес моделі доставки квітів і подарунків для підприємств. Тому опишу бізнес ідею використовуючи шаблон Business Model Canvas.

#### Блок 1: Споживчі сегменти

Сама ідея побудована на тому що клієнтом є підприємства. А саме їхні директора та менеджери. Моїм ідеальним клієнтом є компанії які піклуються про своїх працівників і націлені на створення команд. А також:

- перебувати у пошуках найкращих вирішень проблем,
- давати зворотній зв'язок,
- бути готовим платити за цінність,
- прагнути довгострокової роботи з працівниками,
- бути відкритим,
- бути не менш відповідальним, ніж постачальник послуги,
- бути готовим ділитися всією необхідною для роботи інформацією
- бути готовим платити за цінність, привнесену консультантом, а не просто за факт роботи
- прагнути довгострокової, а не тимчасової співпраці,
- прагнути справжнього діалогу, а не вимагати готових відповідей,
- готуватися до зустрічі з консультантом.

Виявлення цільової аудиторії – це вияв турботи про клієнта. Найкращий спосіб приділення йому уваги. Портрет цільового користувача зробити рекламу точною, вона буде актуальною і буде показана в правильному місці в правильний час. Крім того, високий шанс дізнатися щось дуже важливе про цільову аудиторію чи продукт. Щось, що допоможе вийти на суттєво інший рівень в рекламній комунікації своєї ідеї.

## Блок 2. Ключові цінності

Ціннісна пропозиція моєї послуги полягає в тому щоб забрати головну біль в власника компанії чи адміністратора в виборі ідеального подарунка оскільки ми будемо збирати цю інформацію і робити вибір за них. А найцінніше для клієнта на мою думку це буде доставка в потрібний день і годину і брати 100% відповідальність на себе за виконану роботу. Для того щоб виділитися серед конкурентів потрібно як мінімум надати клієнту більший вибір не тільки товарів, а й послуг.

## Блок 3. Канали комунікацій

Соціальні мережі. Популярність їх постійно зростає. Також зростає і аудиторія соцмереж. Збільшується і час, який витрачається, гортаючи стрічку. Даний вид каналу допоможе моєму майбутньому бізнесу побудувати зворотний зв'язок з аудиторією, здійснювати продаж, нарощувати пізнаваність бренду. Тут зосереджені такі сегменти аудиторії як потенційні клієнти, конкуренти, інвестори/партнери, журналісти, співробітники.

Корпоративний блог. За допомогою блогу необхідно транслювати експертну думку бренду і ділитися з аудиторією корисною інформацією. Якісний контент, регулярні оновлення, динаміка розвитку представляють відмінні можливості безкоштовного просування. За допомогою блогу можна досягти необхідного рівня залученості, продажів, впізнаваності бренду. З його допомогою можна поширювати інформацію на такі сегменти аудиторії: потенційні клієнти, конкуренти, співробітники.

ЗМІ. Дасть можливість співпрацювати з професіоналами своєї справи. Навички та вміння необхідно висловлювати в профільних публікаціях, які підкреслюють спеціалізацію компанії. За допомогою ЗМІ можна наростити впізнаваність бренду, рівень продажів і сформувати репутацію. Аудиторія, з якої тут можна комунікувати — це потенційні клієнти, співробітники, конкуренти, інвестори/партнери.

Email. Спосіб комунікації полягає в тому, щоб розсилати добірки публікацій з корпоративного блогу. Їх можна супроводжувати тематичними

підведеннями або коротким оглядом свіжих новин. Необхідно тільки сформувати базу підписників і впроваджувати спеціальні пропозиції. Email-маркетинг допоможе сформувати лояльність аудиторії, впізнаваність бренду і збільшити продажі. Орієнтуватися на потенційних клієнтів і можливих партнерів/інвесторів.

Галузеві заходи. Один з ключових каналів просування бренду в області B2B. Побудувати особисті стосунки з партнерами, сформувати репутацію впізнаваність бренду, також збільшити продажі. Тут зосереджені такі сегменти аудиторії, як потенційні клієнти, інвестори/партнери, співробітники.

Партнерство. Один з найбільш ефективних способів залучення клієнтів. Партнерами можуть стати ті, хто не є прямими конкурентами, але працюють з тією ж цільовою аудиторією. Можливість сформувати репутацію, впізнаваність бренду і збільшити продажі. Орієнтація на потенційних клієнтів і конкурентів.

#### Блок 4. Відносини з клієнтом

В ході досліджень були виявлені деякі важливі показники рівня обслуговування, що мають значний вплив на задоволеність покупця.

- здатність виконувати послугу надійно та точно,
- готовність допомогти покупцям та запропонувати швидкі послуги,
- знання та ввічливість команди, та її здатність створювати атмосферу довіри та впевненості,
- увага та індивідуальний підхід,
- характеристики продукції та послуг, зовнішній вигляд компанії, обладнання, персоналу, брошур та матеріалу для спілкування, зовнішні враження

#### Блок 5. Отримання коштів

Отримання коштів буде залежати за кількості проданих одиниць товару одному підприємству що буде залежати від кількості працівників які працюють на ньому, а також залежати від кількості партнерства між підприємствами. Оплата буде спрямована за одиницю товару а не за саму послугу. Тому пропонується:

- фіксована ціна за кожен продукт, послугу або інше пропозиція для корпоративних замовлень,
- ціна залежить від кількості або якості характеристик пропозиції,
- ціна залежить від типу або характеристик споживчого сегмента,
- ціна є функцією від обсягу покупок.

#### Блок 6. Ключові ресурси

Матеріальні активи, такі як виробниче обладнання, будівля, транспортні засоби. Фінансові активи для закупівлі товару і зарплату працівникам. Трудові ресурси - флористи, продавці, консультанти, адміністратори. А також - реклама, бренд, партнерські відносини, клієнтська база та система продаж.

#### Блок 7. Ключова діяльність

Виробництво - ця діяльність включає в себе розробку, виробництво і доставку продукту в потрібному обсязі і в хорошій якості. Це одна з ключових частин проекту від якої буде залежати подальша співпраця з клієнтами та їхні відгуки та рекомендації.

Пошук вирішення головної проблеми - полягає в пошуках нових рішень індивідуальних проблем клієнтів яка потребує індивідуального підходу до нього і також потребує спеціалістів для вирішення цих потреб. А також:

- З'ясувати всю необхідну інформацію в клієнта,
- Узгодити з клієнтом все що було підібрано згідно з його інформацією
- Запланувати всі дати доставок
- Описати і розмістити всю необхідну інформацію про виконану роботу або про роботу яка буде виконана в найближчий час на сайті або в особистому кабінеті клієнта
- Зробити реєстраційну форму для клієнта
- Зібрати відгуки та рекомендації
- мейл і смс розсилка

Ключова діяльність для команди:

- бізнес план, корпоративна CRM система
- Google-документи, групова робота над документами

- Онлайн блокнот
- Google-календар – нагадування подій та розпорядок дня

## Блок 8. Ключові партнери

Базова форма партнерства або відносин покупець-постачальник спрямована на оптимізацію розподілу ресурсів і діяльності. Ключовими партнерами будуть постачальники через те щоб виконували замовлення на потрібні товари вчасно і завжди. Вони повинні бути відповідальними і перевіреними від них залежатиме великий відсоток роботи та виконаних замовлень. Ще одним партнером є служба доставки яка виконуватиме майже основну роботу. Також сюди можна додати ІТ- компанію для підтримки сайту та рекламну агенцію.

## Блок 9. Структура витрат

Фіксовані витрати залишатимуться однаковими незалежно від обсягу виробництва продуктів і самої послуги: зарплати, орендна плата.

Змінні витрати змінюватимуться пропорційно обсягу виробництва продуктів / послуг в залежності обсягу замовлень на різні місяці. Наприклад влітку обсяг змінних витрат буде більшим ніж в інші пори року. Закони ринку, постійне прагнення підприємств бути успішними, завжди ставили питання. Думка, що успіх в більшій мірі визначається достатком матеріальних, людських та інших ресурсів, є не що інше, як оману. Достаток ресурсів не є необхідною умовою процвітання.

Проблема полягає в управлінні. З цієї точки зору основна відмінність однієї держави від іншого, однієї організації від іншої - це якість управління на всіх рівнях. Світовий досвід показує, що одним з ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємства є використання стратегії, закладеного в самих бізнес-процесах. Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом. Процесний підхід - це застосування в організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також керуванням. Перевагою процесного підходу полягає в забезпеченні безперервного управління, яке він

забезпечує в тому числі на стику між окремими процесами в рамках всієї системи, а також при їх комбінації і взаємодії.

## 2.2 Планово-економічна діяльність

Стартові вкладення в проект складають 130 тис. грн. Статті початкових витрат дано в Табл. 1. Розрахунки за показниками виручки, прибутку і витрат основного періоду представлені в Додатку 1. Розрахунки зроблені з урахуванням наступних умов: підвищення обсягу продажів з плином часу в зв'язку з виведенням сайту в топові позиції, фактор сезонності (річний спад, скачки попиту к 14 лютого, 8 березня, 1 вересня), підвищення постійних витрат на 30% з 2 роки.

Таблиця 2.1

### Інвестиційні витрати

Стаття витрат	Сума, грн.
<i>Нематеріальні активи</i>	
Створення інтернет-магазину	50 000
Стартова рекламна кампанія	20 000
<i>Кошти в обороті</i>	
Кошти в обороті	30 000
Товарний запас (тільки не швидкопсувні товари) + витратні матеріали	30 000
<b>Разом</b>	<b>130 000</b>

Планування на підприємстві – це процес пошуку і використання резервів підвищення ефективності виробництва і вирішення соціальних проблем колективу. План підприємства за своїм змістом є сукупністю взаємозв'язаних заходів для збільшення прибутку за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів і комерційної діяльності. Основними функціями планово-економічного відділу є:

У галузі планування:

- організація і загальне керівництво розробкою проектів перспективних і поточних планів підприємства;



- участь у плануванні виробничо-господарської діяльності структурних підрозділів підприємства;
- обґрунтування внесення відповідних змін у плани підприємств та їхніх підрозділів у разі зміни виробничо-господарської ситуації.

У галузі організації планово-економічної роботи:

- підготовка необхідних матеріалів для розгляду проектів планів, підсумків роботи підприємства та його підрозділів у різних органах управління підприємством;
- організація роботи з нормування та оплати праці, а також з ціноутворення на підприємстві;
- організація розробки заходів щодо виконання планів.

У галузі аналізу та оперативно-статистичного обліку:

- організація і керівництво роботою з комплексного, економічного аналізу виробничої діяльності підприємства;
- подання необхідних узагальнюючих матеріалів і довідок за результатами такого аналізу.

У процесі функціонування планово-економічний відділ ФОП Малецька Наталія Богданівна взаємодіє з кадровою службою, бухгалтерією, відділом маркетингу та збуту продукції.

Найбільш поширеними економічними показниками діяльності підприємства виступають такі:

1. Собівартість – сукупність витрат на виготовлення та збут продукції в грошовій формі. Класифікація витрат може бути досить різноманітною. Найчастіше витрати поділяють на прямі і непрямі, постійні і змінні. Планування витрат використовується при розробці кошторису витрат на виробництво. Основними елементами і статтями витрат виступають:
  - матеріальні витрати;
  - витрати на оплату праці;
  - обов'язкові відрахування в спеціальні фонди;
  - амортизація основних фондів;

- інші витрати на виробництво продукції.

2. Планування прибутку як узагальнюючого показника ефективності підприємницької діяльності відбувається таким чином. Визначається запланований обсяг валового доходу – сума виручки від проданої продукції. Після цього з'ясується різниця між валовим доходом та валовими витратами, тобто між грошовими надходженнями за реалізовану продукцію і витратами на її виготовлення та збут. При цьому та частина валового доходу, що перевищує середні для даного стану економіки значення і отримана внаслідок вдалих підприємницьких дій (наприклад, нововведення технічного та організаційно-управлінського характеру, формування нового попиту, реалізація оригінальних ідей), набирає форми підприємницького доходу.

### 2.3 Управління персоналом

Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну — планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну — забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;-
- відтворювальну — забезпечення розвитку персоналу.

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і

зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг. Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми. В результаті покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним задачам компанії, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плинність кадрів.

В даному районі є незайнята ніша на ринку квіткової продукції, невелика кількість конкурентів і продовжується забудова і заселення нових будинків, жителі яких могли б стати клієнтами.

Методи стимулювання збуту які будуть використовуватися:

- - оптові знижки 5 % при купівлі 5 і більше одиниць найменування товару;
- - знижки по дисконтним картам постійним покупцям (до 10 %).

Особливу увагу планується приділяється якості продукції та її оформленню, а також фірмовій упаковці і маркуванню.

Для завоювання ринку необхідно проводити рекламну кампанію. Реклама бізнес ідеї буде представлена на афішах, в газетах, інколи проводитися також роздача рекламних листівок, реклама у соціальних мережах.

Для розуміння пріоритетності та необхідність продажу квітів, складені наступну анкету:

- наявність у даному районі інших квіткових магазинів чи ларьків;
- наявність великих торгових центрів і промислових підприємств;
- широкий вибір кольорів згідно з рівнем доходів населення, що обслуговується;
- наявність нових рекламованих матеріалів і технологій, сервісних послуг;
- збереження традиційного оформлення, що користується попитом у населення;
- цінова стратегія (доступні ціни);

- загальна політика ціноутворення в порівнянні з середніми цінами на ринку квіткового бізнесу;
- платоспроможність населення.

А також була пророблена така робота з маркетингу:

- Режим роботи;
- Імідж: зовнішній і внутрішній дизайн;
- Організація послуг, що надаються;
- Матеріально-технічна оснащеність;
- Якість роботи та гарантійні строки;
- Встановлення цілей;
- Розробка фірмового товарного знака;
- Створення рекламних оголошень;
- Вибір засобів реклами;
- Вибір часу реклами;
- Вибір споживача послуг;
- Визначення успіху / невдачі.

Цінова політика. Наше завдання - отримання максимального прибутку із урахуванням того, щоб ціна товару була прийнятною для покупців, і вони не перейшли б від нас до конкурентів. Тому, враховуючи поставлене завдання, ми будемо визначати ціну методом : «середніх витрат + прибуток», враховуючи рівень поточних цін. Реалізація товарів здійснюється через магазин квітів .

Отже, з метою вивчення маркетингової ситуації на квітковому ринку, ми розробили анкету для потенційних споживачів нашого товару, і розрахували виробничу програму квітового магазину. Також провели аналітичну оцінку діяльності найближчих конкурентів, і проаналізували можливого нового постачальника.

#### 2.4 Управління зовнішньоекономічною діяльністю

У бізнесі існує чимало різних обставин, які можуть призвести до істотних втрат. Власний досвід засвідчує, що врахування якомога більшої кількості

ймовірно несприятливих для даного бізнесу подій, дає змогу реально управляти ризиком. Перелік можливих видів ризиків досить великий: від стихійного лиха до помилок самого підприємця. Існує значна кількість різноманітних класифікацій видів ризиків. Залежно від певних ознак ризику класифікують за сферою походження, причинами виникнення, масштабами впливу, можливістю прогнозування, відповідністю допустимим нормативом, ступенем системності тощо.

Ризики, пов'язані із впровадженням інновацій, недосягнення бізнесу бажаних економічних результатів у процесі розробки та впровадження інновацій перевищення кошторису витрат у процесі досліджень, не досягнення прогнозних технічних параметрів у процесі проведення певних параметрів, у процесі проведення науково-дослідних, конструкторських і технологічних розробок, які становлять основу інноваційного проекту, одержані результати випереджаючі, технічні і технологічні можливості виробництва, виникнення небажаних економічних наслідків у процесі реалізації інноваційних проектів. Таким чином, особливо важливою практично для всіх бізнес-планів є необхідність заздалегідь виробити стратегію поведінки та запропонувати способи виходу з можливих ризикових ситуацій. Наявність альтернативних програм і стратегій для потенційного інвестора буде свідченням того, що підприємець знає про труднощі та належно до них підготувався.

В системі методів управління ризиками фінансової діяльності суб'єктів господарювання основна роль належить внутрішнім способом їх нейтралізації. Внутрішні механізми нейтралізації ризиків змін капіталу підприємств представляють собою систему методів та способів мінімізації їх негативних наслідків, які вибираються та здійснюються в рамках самого підприємства. Зменшити негативний вплив перерахованих вище факторів зроблену таку роботу:

1. Створили запаси, налагодили контакти з новими постачальниками; 2. Постійний пошук нового ринку збуту, але було враховано враховувати, що все-таки більш надійні це старі, перевірені зв'язки;

3. Постійний контроль за якістю;

4. Діяти за обставинами.

Управлінню обліково-фінансовою діяльністю приділяється особлива, підвищена увага, оскільки завдяки правильній, ефективній та продуманій обліково-фінансовій політиці отримує стабільний прибуток, вчасно сплачує податки до збори до місцевого бюджету, вчасно здійснює розрахунки з кредиторами, постачальниками, дистриб'юторами, партнерами по бізнесу, працівники підприємства вчасно отримують заробітну плату.

До основних факторів, що визначають фінансову стійкість віднесли фінансову структуру капіталу (співвідношення позикових і власних коштів, а також довгострокових і короткострокових джерел коштів) і політика фінансування окремих складових активів (насамперед необоротних активів і запасів). Тому з метою оцінки фінансової стійкості необхідно проаналізувати не тільки структуру фінансових ресурсів, але й напрямки їхнього вкладення.

Для оцінки рівня фінансової стійкості використовують наступні показники:

- коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів;
- коефіцієнт автономії (платоспроможності);
- коефіцієнт маневреності власних коштів;
- коефіцієнт ефективності використання власних коштів;
- коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна.

Подана вище Таблиця 1 показує витрати на старт бізнес ідеї. В даній сумі не має плати за оренду, тому що вона має працювати на базі квіткового магазину як окремий підрозділ, за перший період.

За період реалізації ідеї, планується продати продукт на сумму приблизно в тис. грн.. Один період включає в себе 180 днів (орієнтовно за пів року часу). Сума за товар не є стійкою вона буде мінятися в залежності клієнтів та за кількості працівників на підприємстві. У цьому випадку підприємство несе такі витрати:

- собівартість експортованого товару,

- транспортні витрати,
- організаційні витрати,

Під собівартістю товару розуміють витрати на виробництво товару підприємством. Транспортні витрати містять у собі витрати на транспортування товару, що несе підприємство-експортер. Ці витрати залежать від ціни контракту. Організаційні витрати – це витрати підприємства на укладання контракту, мита і збори під час перевезення товару через митний кордон і т.д. Таким чином, експортні витрати дорівнюють сумі собівартості товару, транспортних витрат та організаційних витрат.

Експортний дохід підприємства від експорту товарів – це валютний виторг, що надходить на розрахунковий рахунок підприємства. У більшості випадків експортний дохід має бути представлений у гривневому еквіваленті. Перерахунок у гривні може здійснюватися або за курсом Національного банку України на день одержання валютного виторгу або на день укладання контракту (це залежить від умов контракту), або за курсом продажу іноземної валюти на центральних біржах України.

Для того, щоб експорт товару був ефективний, необхідно, щоб експортний дохід перевищував експортні витрати. Експорт товару доцільний, якщо експортний прибуток перевищує внутрішній прибуток підприємства від продажу товару всередині країни. Експортний прибуток дорівнює експортному доходу за винятком експортних витрат, а внутрішній прибуток – внутрішньому доходу за винятком собівартості товару. При цьому внутрішній дохід-це гривневий виторг від продажу товару, призначеного на експорт, в Україні.

У випадку імпорту товарів споживання підприємство несе такі витрати:

- вартість товару,
- транспортні витрати,
- організаційні витрати.

Вартість товару – це контрактна ціна імпортованого товару. Транспортні й організаційні витрати є аналогічними до експортних, транспортних та організаційних витрат.

Імпорт товару вигідний, якщо імпортований дохід перевищує імпортовані витрати. Однак ця умова також не є достатньою. Необхідно з'ясувати, чи вигідно закупівля товарів за кордоном або ж їх вигідніше купити у середині країни. Якщо імпортований прибуток перевищує внутрішній прибуток, то імпортувати товари вигідно. Імпортований прибуток являє собою різницю імпортованого доходу й імпортованих витрат. Внутрішній прибуток, відповідно, - різниця внутрішнього доходу і внутрішньої вартості товару. Оскільки припускається, що ціни на імпортований і вітчизняний аналогічний товар є однаковими, імпортований дохід дорівнює внутрішньому доходу, а внутрішня вартість – це оптова ціна на цей товар усередині країни.

При імпорті товарів виробництва ситуація ускладнюється. У такому випадку необхідно враховувати дохід, який одержало підприємство від використання імпортованого товару, а також витрати, пов'язані з використанням цього товару. Таким чином, дохід від товару виробництва дорівнює гривневому виторгу від продажу товарів, зроблених з використанням ТВ (без витрат на реалізацію). Витрати на товар виробництва – це сума вартості сировини й енергії, витрати на обслуговування і робоча сила. У випадку, якщо товар є не устаткуванням, а сировиною чи запчастинами, необхідно як витрати і доходи від товару виробництва взяти частки, що припадають на нього, від загальних витрат і доходу від виробництва товарів з використанням імпортованого ТВ.

Дохід від товару виробництва додається до імпортованого доходу, а витрати на товар виробництва – до імпортованих витрат. Подальші розрахунки аналогічні до розрахунків при імпорті товару споживання.

Як у випадку експорту, так і у випадку імпорту витрати на зберігання товару, реалізацію тощо не враховуються. При необхідності вони можуть бути враховані в експортних витратах та імпортованих витрат відповідно. При цьому ці ж витрати необхідно врахувати і у внутрішніх витратах, тобто в собівартості товару при експорті та його внутрішній вартості при імпорті. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів – число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за аналізований період. Зниження даного показника свідчить про



відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію. У цілому, чим вище показник оборотності матеріальних запасів, тим менше коштів використовується в цій найменш ліквідній статті оборотних активів, тим більш ліквідну структуру мають оборотні активи й тим стійке фінансове становище.

Також дуже важливі інструменти продажу, маркетингова стратегія. Чудеса в цій області трапляються рідко, частіше це - результат кропіткої і дуже тонкої роботи. Звичайно, дещо залежить і від специфіки товару, але в цілому список інструментів для продажу і просування товару постійний. Було обрано наступні інструменти:

- Створення сайту для реклами та власного кабінету клієнта( щоб він бачив роботу яка була виконана і яка в процесі обробки).
- Таргетована реклама ( Фейсбук, Інстаграм)
- Розширення асортименту ( співпраця з іншими поставщиками наприклад: алкоголь, солодощі)
- Акційні пропозиції
- Програми лояльності для компаній з великою кількістю працівників
- Холодні дзвінки ( для того щоб дізнатися чи потрібна компанії така послуга)
- Теплі дзвінки ( підтримати зв'язок і запитати чи в клієнта все добре)

Схема ефективного просування:

- Аналізуємо попит на продукт, складаємо семантичне ядро, використовуємо інструменти підбору ключових слів від Google, складаємо семантичне ядро сайту(груповий список ключових слів та кількість запитів по кожному з них). на базі отриманої інформації оцінюємо обсяг попиту.
- Досліджуємо конкурентів: обираємо декілька конкурентів, які вже успішно працюють у даній сфері, аналізуємо технічні показники, відвідуваність, якість контенту, кількість зовнішніх посилань. Таким

чином, розуміємо який шлях потрібно пройти для того щоб обійти цих конкурентів.

- Виправляємо технічні проблеми, будуємо правильну структуру сайту: швидке завантаження сторінок та відсутність технічних проблем позитивно впливає на сторінку і позицію сайту в природному пошуці, тому це перше, що потрібно зробити. Після технічних правок беремо семантичне ядро з групованими ключовими словами і під кожен з груп ключових слів створюємо на сайті один або декілька розділів для подальшого розміщення статей.
- Один з важливих факторів ранжування сайту в природному пошуку є кількість посилань з інших сайтів. Саме тому купуємо такі посилання на популярних і подібних по тематиці сайтах. Звичайно, в межах розумного, більший акцент, все ж таки робимо на внутрішню оптимізацію (технічна робота та оптимізація статті).
- Створюємо активність в соціальних мережах: створюємо сторінки, наповнюємо їх інформацією, додаємо друзів, підписників та поблікуємо час від часу посилання на різні сторінки сайту.
- Оцінюємо результати роботи, плануємо подальший розвиток: через 1-2 місяці після закінчення роботи по просуванню аналізуємо позиції по потрібних ключових словах, відвідуваність, конверсію і так далі.
- Налаштування контекстної реклами: контекстна реклама забезпечує сайт відвідувачами вже через кілька днів після налаштування. Якщо природний пошук дає результат не швидше ніж через 3 місяці то google починає працювати миттєво. Крім того, при правильному налаштуванні такий тип реклами може принести ще вигідніший результат, ніж високі позиції в природному пошуці.

Маркетинг стартапів пропонує кілька дієвих інструментів:

- SMM-просування
- SEO-просування
- PPC-просування

- Просування в соціальних мережах дає ряд переваг для стартапу - близькість до аудиторії і можливість швидко отримувати і реагувати на відгуки.

Для того, щоб отримати результат від цього інструменту, потрібно розвивати два напрямки:

- вести сторінку в соціальних мережах
- вести таргетовану рекламу

Сторінка в соцмережах може посилатися на ваш основний сайт. Це забезпечує більший трафік, а також підвищує впізнаваність бренду. Залежно від тематики стартапу, ви можете публікувати:

- інформацію про знижки, акції
- розповідати про стартап, публікувати відгуки лідерів думок
- відео - по соціальних каналах вони розходяться швидше, як вірусний маркетинг

Таргетована реклама - її перевага в чітких налаштуваннях аудиторії-реципієнта, ви можете налаштувати рекламу аж до станції метро проживання та інтересів. SEO необхідно стартапу, якщо у вас є сайт, інтернет-магазин або мобільний додаток. Більшість користувачів шукають інформацію в пошукових системах, і якщо веб-ресурс добре ранжирується, це збільшить охоплення тих, хто буде знати про вас. Просування складається з декількох етапів:

- збір семантики - список ключових слів, які характеризують стартап
- внутрішня оптимізація - фахівці працюють над сайтом для того, щоб він відповідав усім вимогам Google.
- зовнішня оптимізація - робота з каталогами та форумами для того, щоб у сайту або програми була потужна довідкова маса.

PPC - інструмент, який дає найшвидші результати. Ви можете просуватися по пошуковим запитам, відразу потрапляючи в першу чергу у видачі. Можна використовувати ремаркетинг - він стимулює залучення користувачів - якщо вони один раз зайшли на ваш сайт, то на просторах інтернету про вас буде нагадувати вискакує банер. Принцип контексту схожий на просування в фейсбук

чіткими настройками таргетингу і виходом на цільову аудиторію. Реклама стартапу - системна робота. Вибирайте інструменти, які допоможуть вам знайти цільову аудиторію. Просування стартапа - одна з спеціалізацій Artjoker і наші фахівці допоможуть вам знайти клієнтів і збільшити прибуток.

Контроль якості обслуговування-завжди вчасно виконана робота для того щоб отримувати найкращі відгуки та рекомендації від клієнта для збільшення клієнтської бази.

Стратегії розкрутки стартапу: В умовах, коли необхідно на ранній стадії зрозуміти потенційний попит на продукт, а також тестувати і вдосконалювати продукт, необхідно на короткострокових ітераціях вносити корективи. Для цього необхідно тестувати попит, тому необхідно розробити стратегію просування стартапу, що включає наступні важливі аспекти:

- визначення цільової аудиторії, її кластеризація
- сегментування споживчого ринку
- визначення прямих і непрямих конкурентів
- пошук продуктів-субститутів (замінників)
- вибір маркетингового підходу, наприклад, стимулюючий маркетинг, протидіючий маркетинг і т.д.
- розробка презентаційної і по можливості продає майданчика. Цим може бути сайт, або мобільний додаток. Продавати можна що-завгодно залежно від етапу, на якому знаходиться стартап - безкоштовну бета-версію продукту, демо версію програми і т.п.
- далі вибір інструментів для просування: SEO, PPC, SMM, PR, крауд-маркетинг.

Так як в Україні поки що не сформовано культура стартапів (на Заході стартап - це перш за все орієнтація на отримання прибутку від продукту, а не пошук інвестора за допомогою презентацій), навіть якщо основна мета - це інвестування, то все-таки краще орієнтуватися на реальну розкрутку стартапу, як не дивно, це і є вірний спосіб розвинути стартап і отримати інвестування. Зосередьтеся на досвіді клієнта. Це дасть відповіді на багато питань. Реальність

полягає в тому, що якщо створити відмінний сервіс або продукт з точки зору, на ділі це може виявитися не так. Тут важливо вивчати поведінку клієнтів і призначений для користувача досвід не тільки у взаємодії з продуктом стартапу, а й в цілому - призначений для користувача досвід взаємодії з аналогічними продуктами. Якщо вдасться зробити зручний і корисний продукт і він припаде до душі клієнтам, то рекомендація, а значить і успіх гарантовані. Це безумовно кращий спосіб створення вірусних важелів в будь-який масштабується моделі. Бути близько до основної користувальницької бази, вивчайте їх дії і аналізуйте зворотний зв'язок.

Просегментувати цільову призначену для користувача базу і визначте місця, де вони сконцентровані - як в Інтернеті, так і в оффлайн. Подумати про те, як можна презентувати продукт стартапу. Спробувати зробити це в реальному житті, навіть на вулиці. Цей досвід допоможе краще зрозуміти як надалі презентувати продукт в онлайн режимі.

Позиціонує свій стартап як експерта з якого-небудь предмету. Визначте платформи, де знаходяться клієнти, запропонуйте їм точку зору на актуальні проблеми, які вирішує продукт стартапу? Виділити найбільш авторитетні портали і сайти, де в колонці "Експерти" можна розповідати про своє інноваційному продукті в контексті презентації стартапу. Саме тут можна отримати визнання у інших експертів, стати поміченими. Саме тому, якщо розповісти цільової аудиторії щось корисне і нове, і тоді тематична стратегія буде безпрограшним ходом.

Закласти в стартап віральність, то є ймовірність того, що користувачі зможуть їм зацікавитися і поділитися з іншими. У разі, якщо продукт і стартап дійсно інноваційні, то ефект віральності забезпечений. Навіть якщо продукт і стартап не так інноваційні, то забезпечте цей ефект вірусною рекламою, незвичайної презентацією, або чим-небудь, що може викликати інтерес, а в ідеалі захоплення цільових клієнтів.

Як можна охарактеризувати продукт ? Як можна відповісти 2-3 словами на питання: що це? Якщо чітко дати відповідь на це питання і донести це до

свідомості цільової аудиторії, то цей спосіб диференціюватися в середовищі безлічі стартапів дозволить швидко залучити клієнтів і гроші.

Крім усього іншого базові вимоги до SEO-оптимізації сайту також слід виконати.

Серед них:

- Додати сайт в веб-майстри Google
- Додати код Google Analytics
- Налаштувати рекламну кампанію в Google AdWords
- Оптимізувати сайт під актуальні запити в пошукових системах
- Зробити сайт цікавим саме для цільової аудиторії і потенційним інвесторам

Зробити можливість користувачам ділитися інформацією про стартап в соціальних мережах.

## РОЗДІЛ 3. ВАЛІДАЦІЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ

### 3.1 Опис галузі та компанії

Ключовим ресурсом у великих містах стає час. Жителі густонаселених міст все частіше звертаються до послуг доставки необхідних їм товарів, включаючи їжу і одяг. Часу на особисте життя, на жаль, теж залишається небагато. Послуги з доставки квітів багато в чому стали популярні якраз в зв'язку з нестачею часу. Самостійно ходити по квітковим магазином в пошуках гарного букета можуть і хочуть не всі. Тепер потенційний клієнт може вибрати вподобану композицію, маючи в своєму розпорядженні мобільний телефон, планшет або комп'ютер з виходом в інтернет. Поява служб доставки квіткових подарунків стало відмінним способом проявити увагу і турботу до людини, перебуваючи далеко від нього. Замовлення квітового букета – відмінний варіант для зайнятих або забудькуватих, креативних або ледачих, сором'язливих і романтичних, безмірно закоханих і дбайливих.

Дана бізнес ідея буде займатися виконанням замовлень з доставки квіткових букетів і подарунків в місті з населенням 200 тис. чоловік. В асортимент увійдуть монобукети, квіткові композиції, фруктові кошики, кошики з солодощами. В основу концепції нашого проекту буде покладено три основні принципи: висока якість продукції і оформлення подарунка, постійне вдосконалення сервісу і гранична клієнтоорієнтованість. Робота фірми буде залежати від злагодженості основних ланок: флористів, з якими буде укладено домовленість на виготовлення квіткових подарунків, кур'єрів по доставці і власне, офісу фірми, який буде приймати замовлення, займатися продажами, організовувати закупівлі і координувати роботу флористів і кур'єрів.

Цільовою аудиторією проекту виступлять замовники із середнім і високим рівнем доходів. Головним чином, її будуть складати чоловіче і жіноче населення віком від 25 до 45 років. Переваги проекту в порівнянні з традиційними квітковими магазинами полягає в невеликому рівні вкладень у

відкриття, відсутності потреби в приміщенні і дорогому обладнанні і більш широкому охопленні потенційної аудиторії. Як офісу продажів буде використовуватися квартира, що знаходиться у власності ініціатора проекту.

Організація служби доставки не передбачатиме як такої структури управління. Керувати проектом буде індивідуальний підприємець. У його прямому підпорядкуванні будуть перебувати наймані кур'єри і флористи, які не значаться в штаті. На початковому етапі при невеликому попиті виконання частини замовлень буде брати на себе безпосередньо сам підприємець.

Правовий форма ведення бізнесу стане ВП. В якості системи оподаткування буде обрана спрощена система (ССО 6%). Код діяльності за КВЕД 52.48.32 – роздрібна торгівля квітами та іншими рослинами, насінням та добривами; 52.48.24 – роздрібна торгівля іграми та іграшками.

### 3.2 Опис послуг

В асортимент увійдуть букети, складені з одного виду квітів (монобукети), квіткові композиції з різних видів квітів, кошики з фруктів. При бажанні клієнт може доповнити подарунок іграшками, алкоголем або іншими солодощами. В як безкоштовний додаток до будь-якого замовлення входить невеликий фотозвіт про виконання замовлення з фіксацією щасливого одержувача. На інтернет-сайті будуть представлені квіткові і їстівні подарунки на будь-який смак і гаманець. Приблизний перелік товарів і послуг, а також ціни на них наведені в Табл. 2. Середня націнка на продукцію складе 125%. При формуванні цін будуть враховуватися всі основні витрати і накладні витрати. У міру розвитку фірма розширювати перелік товарів і послуг методом апробації та виявлення найбільш популярних позицій.



Таблиця 3.1

## Перелік товарів та послуг

№	Найменування	Опис	Вартість, грн
<b>Монобукети</b>			
1	Роза (11-49 троянд)	Букет троянд 60 см (рожеві, червоні, жовті, білі, кушові). Мінімальне замовлення від 11 до 49 шт.	80/шт.
2	Роза (от 51 троянд)	Букет рожевих, червоних, білих, жовтих троянд 60 см. Замовлення понад 51 шт.	70/шт.
3	Тюльпан (від 25 штук)	Букет тюльпанів (червоний, жовтий, гібрид). Мінімальне замовлення від 25 шт.	35/шт.
4	Гербера (від 15 штук)	Букет гербер. Мінімальне замовлення від 15 штук	70/шт
<b>Квіткові композиції</b>			
5	Букет № 1	Тюльпан 11 шт., ірис 6 шт., салал	820
6	Букет № 2	Хризантема – 7 шт., гіпсофіла 2 шт., рускус – 7 шт.	929
7	Букет № 3	Роза червона 17 шт., Хризантема кушова 6 шт.	1630
8	Букет № 4	Роза біла 11 шт., Цимбидиум 7 шт., Тюльпан 10 шт., Сала 1 шт.	1630
9	Букет № 5	Роза біла, троянда червона – 15 шт., Цимбидиум – 5 шт., Гіперікум – 5 шт., Эустома – 5 шт.	2 200
10	Букет № 6	Роза жовта – 19 шт. Танацетум – 5шт., Хризантема – 5 шт.	2 250
11	Букет № 7	Роза 11 шт., Ірис 21 шт. статиця 1 шт., танацетум 3 шт.	2 490

12	Букет № 8	Роза червона – 35 шт., Гіпсофіла – 2 шт.	2 669
13	Букет № 9	Альстромерія 10 шт., Троянда 25 шт., Аспідістра 6 шт.	2 790
14	Букет № 10	Гербера, хризантема, альстромерія,	3 800
15	Букет № 11	Роза біла, троянда червона – 151 шт., Альстромерія – 15 шт., Гіперікум – 15 шт.	6 900
16	Квітковий кошик № 1	Роза – 39 шт., Гіперікум – 6 шт., Гвоздика – 15 шт., Танацетум – 10 шт. буплерум – 7 шт., корзина.	5 299
17	Квітковий кошик № 2	Роза червона – 35 шт., Альстромерія – 15 шт., Хризантема – 20 шт., Сала	5 299
18	Квітковий кошик № 3	Гербера міні – 101 шт., Сала, корзина.	7 999
19	Квітковий кошик № 4	Роза – 101 шт., Сала, корзина	8 299
20	Квітковий кошик № 5	Роза – 75 шт., Цимбидиум – 25 шт., Еустома – 15 шт., Сала, корзина	8 539
21	Квітковий кошик № 6	Орхідея, альстромерія, хризантема, гіперікум	11 980
<b>Фруктові кошики</b>			
22	Мультифрукт	Ананаси, банани, ківі, яблука зелені, яблука червоні, виноград 4-5 кг	3500-4900
23	Лімончелло	Фруктовий кошик з лимоном 2-4 кг	990-2599
24	Містер Апельсин	Фруктовий кошик з апельсинами 2-4 кг	1199-2399
25	Фруктовий сад	Апельсини, яблука, груша, виноград + квіткове оформлення на вибір 4-5 кг	3100-5700
26	Сезонний кошик	Кошик з сезонних фруктів 4 кг	договірна

<b>Інше</b>			
27	Ведмедик	Іграшка плюшевий ведмідь	799-1 399
28	Листівка	Вітальна листівка в асортименті при замовленні від 2000 грн-безкоштовно	150-200
29	Цукерки «Рафаелло»	Цукерки «Рафаелло»	299-1499
30	Ваза	Ваза	599-1999
31	Фирменная упаковка	Фірмова упаковка для квіткових букетів	безкоштовно
32	Індивідуальний подарунок	Подарунок за індивідуальним запитом	договірна
33	Доставка по місту	Доставка по місту при замовленні від 3000 грн.	безкоштовно
34	Доставка по місту	Доставка по місту при замовленні від 3000 грн..	200
35	Доставка по регіону	Доставка по регіону	15/км

Бізнес ідея полягає в тому що, клієнт може зробити замовлення на доставку квітів і подарунків для своїх працівників на їх дні народження, ювілеї та корпоративні свята.

Дізнавшись проблему клієнта і переконавшись в необхідності вирішити цю проблему, можна побачити, як саме продукт здатний розв'язати цю проблему.

З метою дізнатися було опитано клієнтів магазину Fresh Flowers та Royal Flowers. Погодилось дати відповідь двадцять вісім людей (інші відмовили через брак часу). Це були люди які мали власні бізнеси і яких би це зацікавило і з якими могла бути подальша співпраця. З цього виникли питання до клієнтів:

1. Яка кількість працівників працює в вашій компанії?
2. Які стосунки в вас з іншими працівниками?

3. Чи знаєте коли дні народження в ваших працівників і ваших клієнтів?

4. І як часто ви купуєте подарунки? ( уточнення було саме в подарунках)

Ці питання були обрані бо після них мені було легше зрозуміти чи варто пропонувати свою ідею цій компанії, але оскільки це були люди які неодноразово приходили в магазин і ми були знайомі, ми могла їм це запропонувати.

Відповіді на питання не були відкриті і цього не варто було чекати. Але однозначні відповіді на питання - Що ви даруєте ?-це були гроші для чоловіків і для жінок квіти або цукерки. Питання № 3 дало мені можливість зрозуміти що компанії також зацікавленні в хороших стосунках з партнерами і що це питання їх найбільше зацікавило. Бо їх цікавило стабільне партнерство і хороші стосунки між компаніями які можна було підтримувати подарунком директору компанії на день народження або Різдво.

З ознайомленням клієнта із своєю ідеєю дала мені можливість зрозуміти такі речі : як зняти головну біль в клієнта і як допомогти йому з цього приводу. Хоча не всі кого я питала були зацікавленні але питання були й до мене такі як: скільки це буде коштувати? На мою думку це могло бути для них новим досвідом здійснення покупок. Конкуренція на даний час є дуже великою , тому я маю гарантувати їм виконану обіцяну послугу надійно і точно, бути готовими допомогти клієнту і швидко реагувати на проблеми які виникли і їхні запитання; створити атмосферу довіри.

Також важливою ланкою в бізнесі є сервіс. Уміння надавати якісний сервіс все більше перетворюється на ключовий фактор, від якого залежить успіх або невдача будь-якої компанії. Сервіс - це коли клієнт відчувається важливим. Оптимізація процесу виконання замовлень та обслуговування клієнтів [3]. Аналіз ключових бізнес-процесів, робочих процедур і результатів діяльності виявить обмеження, які заважають збільшити продажі, розширити клієнтську базу, поліпшити взаємодію співробітників. Оптимізація процесу обслуговування клієнтів підвищить якість послуг, спростить роботу персоналу і створить додаткові нецінові конкурентні переваги. Операційне лідерство –

загальновизнана в усьому світі стратегія ведення бізнесу та конкурентної боротьби. Один з показників ефективного управління бізнесом – коли на підприємстві ніхто не робить зайвої роботи. Сервіс – це коли клієнту комфортно (підвищення кваліфікації менеджерів і торгового персоналу). Персонал – головний ресурс бізнесу, особливо у сфері продажів і послуг (сервісу). Від нього залежить не менше 50% успіху. Саме менеджери та продавці-консультанти працюють з клієнтом.

Вони формують імідж компанії і безпосередньо впливають на результат її діяльності. Розробка і запровадження системи корпоративних документів і стандартів обслуговування. Кожен працівник буде знати свої завдання, функції, права та обов'язки. Для кожного етапу роботи будуть визначені показники ефективності і зафіксований бажаний результат. Процедури роботи стануть більш зрозумілими та простими – зі збереженням індивідуального підходу до клієнта і формуванням корпоративного фірмового стилю обслуговування. Навести порядок у повноваженнях і робочих процедурах – значить: знизити витрати на комунікації та "переробки", прискорити процес обслуговування клієнтів.

Співробітники компанії можуть вирішувати більше поточних питань самостійно, на рівні підрозділів і конкретних виконавців, не залучаючи до виконання звичайних робочих функцій керівників бізнесу. З цього можна створити стратегію і дати кожному працівнику його повноваження та роботу з клієнтом, застосовуючи його знання та секретний сервіс.

Також було виконано: ключових частин проекту від якої буде залежати подальша співпраця з клієнтами та їхні відгуки та рекомендації.

Пошук вирішення головної проблеми - полягає в пошуках нових рішень індивідуальних проблем клієнтів яка потребує індивідуального підходу до нього і також потребує спеціалістів для вирішення цих потреб. А також:

- З'ясувати всю необхідну інформацію в клієнта:
- Узгодити з клієнтом все що було підібрано згідно з його інформацією
- Запланувати всі дати доставок

- Описати і розмістити всю необхідну інформацію про виконану роботу або про роботу яка буде виконана в найближчий час на сайті або в особистому кабінеті клієнта
- Зробити реєстраційну форму для клієнта
- Зібрати відгуки та рекомендації
- мейл і смс розсилка

Ключова діяльність для команди:

- бізнес план, корпоративна CRM система
- Google-документи, групова робота над документами
- Онлайн блокнот
- Google-календар – нагадування подій та розпорядок дня .

Запорукою успіху проекту є свіжість товару і рівень популярності придбання квітів серед підприємств, а також правильний маркетинг, колективізм співробітників, висока якість обслуговування і конкурентоспроможні ціни. Однак слід враховувати, що ринок характеризується еластичністю, тому успішність цього бізнесу в чому залежить від платоспроможності українських громадян. Концепція проекту - послуга доставки квітів і подарунків для підприємств будь-якого рівня доходів (завдяки широті асортименту), з високоякісним товаром і прийнятними цінами.

Унікальні відмінні риси, бонуси, знижки та акції, додаткові сервіси, обіцянки високого результату – на ці та інші конкурентні переваги необхідно ставити чіткий акцент. Було знайдено забійну в планні підвищення продажів фішку. Приховані переваги продукту або самої компанії, які мають реальне (і принципове!) значення для споживчої аудиторії. У цьому допомогли перевірені поради та рекомендації.

- Проаналізували потреби і бажання цільової аудиторії. Провели опитування серед потенційних клієнтів зібрали фокус-групу з людей, чий “портрет” близький до образу наших покупців. Це було необхідно для виявлення їх пріоритетів під час вибору послуг і товарів.

- Робота на чітку обмежену за певною ознакою аудиторію (при грамотному підході, зрозуміло) приносить незрівнянно кращий ефект, ніж спроби захопити весь ринок цілком. Унікальна торгова пропозиція в цьому випадку має робити акцент на конкретне призначення товару – послуга з доставки квітів.
- Ввели додаткові послуги. Елементарно простий і дієвий спосіб виділитись серед конкурентів – запропонували щось більше, ніж товар або послугу.

### 3.3 Оцінка ефективності проекту

Показники, наведені в Табл. 3. дозволяють говорити про ефективність розглянутого проекту. Стартові вкладення будуть повернуті вже за рік роботи. Рентабельність продажів складе 46%.

Таблиця 3.2

Показники ефективності проекту

№	Показник	Значення
1	Ставка дисконтування, %	17
2	Приведена вартість (NPV), грн	1 567 133
3	Прибуток проекту, грн	50 000 – 97 000
4	Рентабельність продажів, %	46,63
5	Термін окупності (PP), міс.	12
6	Дисконтований термін окупності (DPP), міс.	12
7	Внутрішня норма прибутку (IRR), %	33,94
8	Індекс прибутковості (PI)%	12,05

Інвестиції у відкриття складуть 130 тис. грн. Основна частка стартових вкладень (близько 40%) піде на створення інтернет-магазину. Стартовий капітал був сформований за рахунок власних коштів. Термін окупності проекту складе 3 місяці. Фінансові розрахунки даного бізнес-плану зроблені на трирічний період життя проекту.

Таблиця 3.3

## Ключові фінансові показники проекту

Ставка дисконтування, %	17
Чиста приведена вартість (NPV), грн.	1 567 133
Чистий прибуток проекту, грн.	50 000 – 97 000
Рентабельність продажів, %	46,63
Термін окупності (PP), мес.	3
Дисконтований термін окупності (DPP), міс.	3
Внутрішня норма прибутку (IRR), %	33,94
Індекс прибутковості (PI)%	12,05

Сьогодні бренди масово дарують співробітникам корпоративні подарунки. А ті, хто не дарували, беруть приклад і дарують. Через корпоративні подарунки можна донести цінності компанії, меседж на рік вперед, турботу.

Стабільно високий попит на квіти робить цей бізнес вельми привабливим як для квітників, так і для продавців делікатного товару. Фахівці вітчизняного квіткового бізнесу оптимістично стверджують, що зараз в Україні склалася несприятлива ситуація для інвестування в квітковий бізнес. Історично склалося так, що законодавцем квіткової моди, а згодом квіткового бізнесу стала Голландія. Квітковий бізнес в сучасних Нідерландах, як правило, сімейний. Традиції передаються з покоління в покоління, в той час як технологія удосконалюється. Український ринок квітів на 3-4 роки випереджає російський і є найрозвиненішим серед країн СНД, вважають експерти. Особливо українські підприємці досягли успіху у власному виробництві квітів — сьогодні вони здатні щороку вирощувати 100 мільйонів троянд, що на 80% покриває потреби ринку. На ринку квітів України традиційно співіснувала продукція державного і



приватного секторів. За статистичними даними, щороку спеціалізовані тепличні господарства, яких було більше півсотні, вирощували близько 240 млн. шт. квітів.

Основна маса квітів на нашому ринку – імпортований товар. Головні постачальники квіткової продукції на український ринок – Еквадор, Польща, Бельгія, Іспанія, Італія, Ізраїль, Туреччина, Німеччина. Лівова частка постачання здійснюється з Голландії, визнаного світового лідера в квітковому бізнесі. Система голландських аукціонів забезпечують біля 90% від об'єму всього світового квіткового продажу.

Відповідно до Закону України “Про митний тариф України” квіткові рослини з пуп’янками чи ті, що квітнуть, зрізані квіти та пуп’янки, що придатні для складання букету чи декоративних цілей, а також листя, гілки та інші частини рослин без квітів, трава, мох, лишайники для букетів чи обрамлення, класифікуються за кодами і обкладаються ввізним митом за специфічними ставками, що встановлені відносно кількості цієї продукції.

## ВИСНОВКИ

Розглянута бізнес-ідея відкриває можливість зайняти свою нішу на ринку з продажу квітів в Україні в середньому ціновому сегменті. Проектом передбачається створення сервісу по доставці квітів, готових букетів, супутніх товарів в одному з великих міст України, в якому буде реалізовуватися продукція високої якості, що задовольняє попит покупців обраного цінового сегменту. Проектний період - 12 місяців. Загальна вартість проекту складає 130 000 грн.

Проект є прибутковим та інвестиційно привабливим для впровадження, що підтверджується не тільки показниками прибутковості та рентабельності, але і показниками інвестиційної привабливості. В даному бізнес-плані описано та проведено розрахунок концептуальних моментів і економічних показників планового виду діяльності. При подальшому впровадженні проекту відповідність і вихід підприємства на прогнозовані розрахункові показники, так як і кінцева вартість

Проекту, будуть залежати від сформованої економічної ситуації в країні, обраних постачальників товарів (що вплине на кінцеву вартість інвестиційного проекту та величину операційних витрат), ефективності менеджменту, а також проведеної маркетингової політики. Тому, при розгляді документа, необхідно брати до уваги, що розрахункові дані є прогнозними і можуть відрізнятися від досягнутих підприємством.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991. - № 29. - С. 377.
2. Закон України «Про карантин рослин» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991. - № 29. - С. 377.
3. <http://www.uwtoday.com.ua/articlea.asp?Lid=1&NID=4108&JID=214>
4. [http://www.academia.org.ua/index.php?p\\_id=42&id=196](http://www.academia.org.ua/index.php?p_id=42&id=196)
5. <http://www.dt.ua/2000/2675/59812/>
6. <http://www.uwtoday.com.ua/print.asp?NID=4108&LID=1>
7. [http://www.ukraflora.com.ua/news/press\\_relise/?Id=14](http://www.ukraflora.com.ua/news/press_relise/?Id=14)
8. <http://www.2000.cv.ua/2003/50/13?print>
9. <http://postup.in.ua/usual.php?what=41396>
10. <http://www.ikd.ru>
11. <http://www.shevekgroup@gmail.com>
12. <http://www.stdemorecords.com>
13. Amaresan S. Everything You Need to Know about Customer Lifecycle Management [Електронний ресурс] / Swetha Amaresan. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.hubspot.com/service/customer-lifecycle-management>.
14. Blank, Steven G. (2007). The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win (PDF) (3rd ed.). Pescadero, CA: S. G. Blank
15. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. From Strategy to Business Models / Long Range Planning. - 2010, vol. 43, issues 2-3. S. 204
16. Chen, James. “Discounted Cash Flow (DCF).” Investopedia, Investopedia, 13 May 2020, [www.investopedia.com/terms/d/DCF.asp](http://www.investopedia.com/terms/d/DCF.asp)
17. Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor. The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Harvard Business School Press, 2003

18. Corbo, L., Mahassel, S., & Ferraris, A. (2020). Translational mechanisms in business model design: introducing the continuous validation framework. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1488>
19. Entrepreneur. (No Date). Unique Selling Proposition (USP). Retrieved March 29th, 2016, from Entrepreneur: <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/unique-selling-proposition-usp>
20. Magretta J. Why Business Models Matter / J. Magretta // *Harvard Business Review*. — 2002. — № 80 (5). — P. 86–92.
21. Misra S. Team-building Competencies, Personal Effectiveness and Job Satisfaction: The Mediating Effect of Transformational Leadership and Technology. *Management and Labour Studies* [Электронный ресурс] / S. Misra, K. Srivastava. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://doi.org/10.1177/0258042X17753178>.
22. Osterwalder, A. 2004. The business model ontology – a proposition in a design science approach, PhD Thesis, Universite de Lausanne: Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
23. Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Clark, Tim (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Strategyzer series. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. ISBN 9780470876411
24. Ovans, A. (2015). What Is a Business Model?. *Harvard Business Review*. Retrieved 6 December 2020, from <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.
25. Silva, D. S., Ghezzi, A., Aguiar, R. B. de, Cortimiglia, M. N., & ten Caten, C. S. (2019, December 20). Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2019-0425>
26. Spiegel, O., Abbassi, P., Zylka, M. P., Schlagwein, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2016). Business model development, founders' social capital and

- the success of early stage internet start-ups: A mixed method study. *Information Systems Journal*, 26(5), 421–449.
27. Teece D. J. *Business Models, Business Strategy and Innovation* / D. J. Teece // *Long Range Planning*. — 2010. — № 43 (2/3). — P. 172–194.
28. Амбиале Тереза, Крамер Стивен. Сила маленьких побед. *Harvard Business Review*, 2011.
29. Граттон Линда, Эриксон Тамара. Восемь путей к созданию команды, способной к сотрудничеству. *Harvard Business Review*, 2007.
30. Шатун В.Т., *Основы менеджменту*. Мколаїв, 2006. 376 с.
31. За редакцією Мазаракі А.А. *Основы менеджменту*. Харків, 2014.
32. Александр Остервальдер, Ив Пинье. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. Москва, 2012. 288 с.
33. Моборн Рене, Кім Ві Чан. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків, 2016.
34. Кулініч І. О. *Психологія управління*. Київ, 2008. 292 с.
35. Хміль Ф.І. *Основы управлінського консультування*. Київ, 2008.
36. Хміль Ф.І. *Управління персоналом*. Київ, 2006.
37. Кабушкин Н.И. *Основы менеджмента: Учебное пособие*. – М.: ТОО “Остожье”, 1999. – С.7-45.
38. Тейлор Ф.У. *Менеджмент* / Пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1992. – 226с.
39. *Менеджмент персоналу: навч. посіб. [для студентів екон. спец. ВНЗ]* / З. О. Коваль; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014.— 452 с.: табл., схеми.— Бібліогр.: с. 446—449