

Інформація
про необхідні технічні, якісні та кількісні характеристики предмета закупівлі
Найменування предмета закупівлі:

ДК 021:2015:79410000-1: Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління (послуги з розробки стратегії розвитку та управління)

Розділ I. Загальний опис предмету закупівлі:

Предметом закупівлі є: послуги з розробки стратегії розвитку та управління ДЕРЖАВНОГО СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛІСИ УКРАЇНИ» (далі – Підприємство та/або Замовник), вимоги до якої наведені у Розділі II цього Додатку.

Підприємство засноване на державній власності, створене відповідно до наказу Державного агентства лісових ресурсів України від 26.10.2022 № 804.

Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими нормативно правовими актами та Статутом підприємства.

Підприємство створене з метою:

- одержання прибутку від комерційної діяльності;
- забезпечення потреб держави або територіальних громад на промисловій чи комерційній основі;
- ведення лісового господарства, охорони, захисту, раціонального використання та відтворення лісів;
- ведення мисливського господарства, охорони, відтворення та раціонального використання державного мисливського фонду на території мисливських угідь, наданих у користування підприємству.

ДП «Ліси України» один з найбільших лісокористувачів Європи. До структури підприємства входять головний офіс, 10 лісових офісів та 146 філій. На підприємстві працює біля 36 тисяч працівників. Площа на якій ведеться лісогосподарювання складає 7,3 млн га. Заготівля деревини за 2022 рік склала 12,3 млн. м³.

Мета надання послуг, що є предметом закупівлі:

- визначення подальших напрямів, цілей та шляхів розвитку підприємства;
- визначення позиції підприємства на ринку;
- оцінка майбутніх змін у попиті та технологіях;
- опис подальших сценаріїв діяльності;
- визначення основних цілей бізнес-підрозділів;
- підготовка плану реалізації стратегічних дій.

Період надання послуг: протягом двох календарних місяців з дати укладення договору.

Розділ II. Вимоги до складу послуг.

До складу послуг, що є предметом закупівлі, входить:

2.1. Проведення верхньорівневого опису підприємства, який зокрема повинен містити наступні розділи:

- мета діяльності;
- основні види економічної діяльності;
- організаційна структура підприємства;

- нормативно-правові акти та організаційно-розпорядчі документи, враховані під час розробки стратегічного плану;

- огляд документів державного планування, які впливають на діяльність підприємства;
- інша загальна інформація.

2.2. Визначення стратегічних напрямів, цілей, завдань та ключових індикаторів.

Виконавець повинен провести аналіз Замовника та визначити:

- стратегічні напрями діяльності підприємства;
- стратегічні цілі;
- завдання;
- ключові індикатори (кількісна оцінка).

Провести стратегічну сесію з представниками Замовника для узгодження запропонованих напрямів, цілей, завдань, індикаторів.

2.3. Формування концепції стратегічного розвитку підприємства

Сформована виконавцем концепція стратегічного розвитку підприємства має включати:

- Визначення візії, місії, цінностей підприємства та його пріоритетів (економічні, екологічні, соціальні тощо);
- Визначення збалансованих довгострокових цілей для досягнення оптимального довгострокового результату підприємства;
- Визначення цілей ESG (щодо екологічності, інтеграції у суспільство та врегулювання);
- Визначення пріоритетних напрямків та цілей по нарощуванню виручки та прибутковості підприємства на основі:

- Можливостей внутрішнього операційного покращення основних операційних показників до рівня кращих операційних практик;

- Визначення та оптимізації переліку цільових продуктів що буде поставляти та сервісів що буде надавати підприємство, включаючи визначення цільового цінового позиціонування продуктів та сервісів;

- Визначення та оптимізації цільових каналів збуту продукції та сервісів;

- Визначення та оптимізації моделі, в яких сегментах ланцюгу лісництва та деревини має працювати підприємство;

- Визначення та оптимізації моделі роботи в вибраних сегментах, напр. власні операції, аутсорсинг послуг, партнерства тощо.

- Визначення пріоритетних інвестиційних цілей та напрямків підприємства, як основа для розробки інвестиційної політики підприємства;

- Визначення елементів операційної та організаційної моделей що потребуватимуть зміни для забезпечення досягнення реалізації стратегії (напр., організаційна структура, підходи та практики управління, організаційна культура, підходи до управління ефективністю, внутрішня та зовнішня комунікаційна стратегія тощо).

Для узгодження елементів стратегічної концепції, провести стратегічну сесію з представниками Замовника для узгодження та затвердження запропонованих напрямів, цілей, завдань, індикаторів

2.4. Аналіз внутрішнього середовища компанії

Виконавець повинен провести аналіз поточного стану внутрішнього середовища компанії, який в тому числі, **але не виключно**, повинен містити наступне:

- ресурсний аналіз, на основі аналізу наявного стану лісової галузі в Україні, фінансових, людських ресурсів тощо;

- аналіз компетенції;

- аналіз поточного стану ключових операційних показників;

- наявний ланцюжок створення цінності в підприємстві;

- аналіз переліку продукції та її позиції на національному та міжнародних ринках;

- прозорість даних про діяльність і стан ресурсів;

- діяльність щодо підвищення сталості екомережі.

Результати проведеного аналізу Виконавець повинен надати Замовнику у строк не більше чотирьох тижнів з моменту підписання договору.

2.5. Аналіз зовнішнього середовища компанії

Виконавець повинен провести аналіз зовнішнього середовища компанії, який в тому числі, **але не виключно**, повинен містити наступне:

- аналіз ринкового середовища (національного та міжнародного), в т.ч. аналіз об'ємів попиту та пропозиції на ринку, тенденцій, темпів та потенціалу росту, структури ринку в розрізі каналів продажу
- аналіз міжнародного досвіду щодо найбільш важливих тенденцій експорту та імпорту продукції, впровадження інноваційних підходів, створення екомережі
- аналіз конкурентів, не менше 7 країн Європейського Союзу та не менше 3 інших
- аналіз цільової аудиторії, формування профілів клієнтів та аналіз їх потреб
- аналіз інновацій на світовому галузевому ринку
- аналіз ланцюжків створення доданої вартості з деревини в Україні та визначення потенційних ніш для розвитку
- аналіз ланцюжків створення доданої вартості з деревини в країнах Європейського союзу та потенційних партнерах

Результати проведеного аналізу Виконавець повинен надати Замовнику у строк не більше чотирьох тижнів з моменту підписання договору.

2.6. План реалізації стратегії.

В рамках розробки Плану реалізації стратегії, розробити:

Стратегічні ініціативи для досягнення визначених та затверджених цілей, напрямів та показників компанії, включаючи операційні, організаційні заходи та заходи націлені на зміни корпоративної культури;

- Дорожню карту досягнення стратегічних цілей з визначеними ключовими показниками ефективності, відповідальними за ініціативи, термінами виконання;
- Концепцію та план впровадження організаційного підрозділу для управління реалізацією стратегії та необхідних змін підприємства

2.7. Потенційні ризики та управління ризиками реалізації визначеної стратегії.

Провести аналіз та визначити:

- основні ризики для реалізації стратегії
- наслідки можливого впливу ризиків на реалізацію стратегії

2.8. Операційний план підприємства

Виконавець повинен розробити проект операційного плану підприємства на період – один рік, у якому мають бути відображені всі планові завдання та заходи, необхідні для організації роботи підприємства.

Операційний план підприємства в тому числі, **але не виключно**, повинен містити наступні блоки:

- Організаційна схема управління підприємством:
 - організаційні функції;
 - організаційна структура;
- Проектування (планування) діяльності підприємства в наступних напрямках:
 - керівництво підприємством (методи, структура, ступінь участі);
 - бухгалтерський облік і фінансовий контроль (методи обліку, програмні комплекси, аудит);
- Організація маркетингу;
- Організація постачання:
 - використання матеріалів у виробничому циклі;

- плановий запас матеріалів для забезпечення виробничого циклу;
- альтернативні джерела постачання сировиною і матеріалами;
- Організація зберігання;
- Організація забезпечення якості;
- Організація технічного обслуговування;
- Організація роботи з кадрами:
 - умови оплати та стимулювання;
 - умови праці;
 - навчання персоналу;
 - передбачувані зміни в структурі персоналу по мірі розвитку підприємства;
- Накладні витрати:
 - загальні накладні витрати по підприємству;
 - витрати на основний виробничий персонал;
 - адміністративні накладні витрати;
 - накладні витрати маркетингу;
 - інші витрати;
- Оцінка фактору інфляції (на кожному з груп – прями та загальні витрати, збут, оплата праці);
 - Організація вирощування, заготівлі та виробництва:
 - план вирощування, заготівлі та виробництва в розрізі кожного з видів;
 - амортизація основних засобів (вид, норма амортизаційних відрахувань);
 - втрати продукції через технологічний брак;
 - витрати на вирощування, заготівлю та випуск продукції (змінні та постійні, собівартість одиниці продукції);
 - забезпечення екологічної та технічної безпеки;
 - Організація збуту продукції:
 - ціна і планові обсяги реалізації продукції;
 - методи ціноутворення (опт, дрібний опт, роздріб, товарні біржі, інше);
 - умови надання гарантії;
 - схема реалізації продукції та оплати за неї(авансом, кредит, відстрочка платежу, експорт, інше);
 - фактор сезонності продажу;
 - витрати збуту;
 - втрати продукції при збуті.

2.10. Оцінка якості досягнення стратегічних цілей

Виконавець повинен розробити систему моніторингу та оцінки якості досягнення стратегічних цілей та напрямів, яка у тому числі, **але не виключно**, має включати:

- щоквартальний звіт стосовно прогресу у виконанні цілей і задач, з наданням кількісних результатів на базі індикаторів результативності на кінець кварталу (кількісна оцінка) та якості кожної ініціативи, впровадженої на виконання цілей (якісна оцінка);

- щорічний звіт детальної оцінки результатів діяльності підприємства та досягнення цілей, в контексті реалізації стратегічних цілей і можливих змін у стратегії на наступний рік.

2.12. Провести аналіз та надати прогностичні оцінки щодо впливу реалізації стратегічного плану (розроблений на 5 років) на ринок України та стан національної економіки України.

Розділ III. Вимоги до надання послуг.

3.1. Для надання послуг, що є предметом закупівлі, Виконавець має врахувати в роботі їх результати, пропозиції відповідних структурних підрозділів Замовника (у разі наявності).

3.2. Стратегія підприємства повинна бути цілісною і визначати як довгострокові, так і короткострокові цілі. Всі документи мають бути логічно узгоджені між собою – реалізація короткострокових задач повинна сприяти реалізації корпоративних (довгострокових) цілей.

3.3. Послуги повинні надаватись із урахуванням «Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур», затверджених Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 14.08.2013 № 971.

3.4. Всі документи та матеріали за результатами надання послуг затверджуються на стратегічних сесіях з представниками Замовника та надаються в електронному вигляді у робочому форматі та варіанті для публікації:

- для текстової частини у форматі docx,
- табличні додатки у форматі excel,
- презентації стратегії у форматі pptx,
- варіант для публікації у форматі pdf.

Водночас, виконавець повинен забезпечити наявність всіх документів та матеріалів за результатами надання послуг у друкованому вигляді у кількості по 15 кольорових екземплярів.

3.6. За результатами надання послуг виконавець повинен додатково надати висновки, коментарі та пропозиції стосовно впровадження стратегічного плану розвитку.

3.7. Проміжні результати в електронному вигляді щотижня надаються Виконавцем на електронну пошту Замовника. Замовник розглядає надані матеріали та не пізніше двох робочих днів з моменту їх отримання проводить онлайн чи офлайн конференцію з уповноваженими особами Виконавця де розглядаються надані матеріали. В разі наявності зауважень до матеріалів Замовник протягом двох робочих днів надсилає на електронну пошту Виконавця зауваження, які є обов'язковими для врахування та є підставою для доопрацювання зазначених зауважень до відповідних розділів.

3.8. На запит Виконавця, Замовник надає запитувану інформацію, необхідну для надання послуг що є предметом закупівлі, в погоджені сторонами терміни.

3.9. В разі, якщо запит інформації має законодавчі обмеження щодо доступу, то така інформація надається у відповідності до затверджених нормативно-правовими актами процедур.

3.10. Надання послуг, що є предметом закупівлі здійснюється відповідно до умов договору, проект якого викладено у Додатку 4 до тендерної документації.

3.11. Строк надання послуг: протягом 60 (шестидесяти) календарних днів з моменту укладення Договору.

3.12. Місце надання послуг: 01014, м. Київ, вул. Болсуновська, 6.

Розділ IV. Вимоги до підготовки тендерної пропозиції учасником

4.1. На підтвердження відповідності тендерної пропозиції вимогам щодо предмета закупівлі, у складі тендерної пропозиції учасник повинен надати інформаційну довідку довільної форми, що містить інформацію про можливість надання послуг, що є предметом закупівлі, із урахуванням всіх вимог Розділів II-III Додатку 2 до тендерної документації;

4.2. Будь-яке посилання у цьому Додатку на стандартні характеристики, технічні регламенти та умови, вимоги, умовні позначення та термінологію, пов'язані з товарами, роботами чи послугами, що закуповуються, передбачені існуючими міжнародними, європейськими стандартами, іншими спільними технічними європейськими нормами, іншими технічними еталонними системами, визнаними європейськими органами зі стандартизації або національними стандартами, нормами та правилами мається на увазі «або еквівалент».

4.3. Будь-яке посилання, в тендерній документації, на конкретні марку чи виробника або на конкретний процес, що характеризує продукт чи послугу певного суб'єкта господарювання, чи на торгові марки, патенти, типи або конкретне місце походження чи спосіб виробництва мається на увазі «або еквівалент».

Обґрунтування очікуваної вартості на закупівлю за ДК

021:2015:79410000-1: Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління.

З метою успішного та якісного виконання поставлених завдань в процесі реформування лісгосподарських підприємств, ДП «Ліси України» потребує розробки якісної стратегії розвитку та управління. До розробки стратегії вбачається залучення консультанта, який має відповідний успішний досвід розробки стратегій розвитку лісгосподарських підприємств країн Європейського Союзу та є неупередженим.

Обсяг закупівлі представлений в підсумковій таблиці, яка складена на основі потреби в розробці стратегії розвитку та управління ДП «Ліси України».

Для визначення вартості закупівлі взято комерційні пропозиції 3 провідних консалтингових компаній на ринку України та розраховано середню вартість між ними.

Стратегія розвитку та управління ДП «Ліси України»:

1. McKinsey&Company, лист від 20.06.2023 № 2006/1 (копія листа на 1 арк. додається). Вартість розробки стратегії складає 450,00 тис. € (без ПДВ). Термін виконання – 2 місяці.

2. Bain&Company, лист від 23.06.2023 № 21 (копія листа на 1 арк. додається). Вартість розробки стратегії складає 500,00 тис. € (без ПДВ). Термін виконання – 3 місяці.

3. Deloitte Consulting, лист від 18.05.2023 № 199 (копія листа на 9 арк. додається). Вартість розробки стратегії складає 150,00 тис. € (без ПДВ). Термін виконання – 4 місяці.

Підсумкова таблиця

№ п/п	Найменування	К-ть	Ціна McKinsey&Company	Ціна Bain&Company	Ціна Deloitte Consulting	Середня ціна (грн)
1	Стратегія розвитку та управління ДП «Ліси України»	1	450,00 тис. € (без ПДВ)	500,00 тис. € (без ПДВ)	150,00 тис. € (без ПДВ)	366666,67. € (без ПДВ)
Загальна вартість						

Отже очікувана вартість на закупівлю послуг з проведення економічних досліджень становитиме 366666,67 € (без ПДВ) або 14583727,00грн. (по курсу НБУ станом на 26.06.2023 1€ = 39,7738 грн.) (чотирнадцять мільйонів п'ятсот вісімдесят три тисячі сімсот двадцять сім гривень 00 копійок).

**Директор Департаменту
розвитку та інвестицій**

Віктор БУСЬКО

Бусько

McKinsey
& Company

20.06.2023 № 2006/1

Виконавчому директору Лицурі Ігорі Миколайовичу

Шановний Ігоре Миколайовичу,

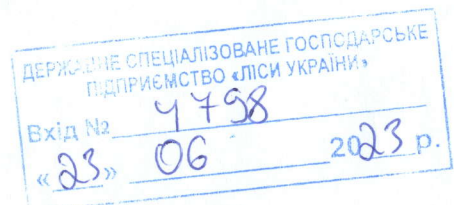
Дякуємо за Ваш лист. Ми вважаємо успішну трансформацію ДП Ліси України стратегічно важливим проектом для модернізації галузі і будемо мати за честь мати змогу підтримати компанію у оновленні стратегії і подальшій підтримці її реалізації.

Враховуючи стратегічне значення проекту, ми готові зробити додаткову інвестицію зі сторони McKinsey. З урахуванням додаткової інвестиції цінова пропозиція по даному проекту становить 450 тис. Євро, без ПДВ.

З повагою,

Директор ТОВ «МакКінзі і Компанія Україна»

Олександр Кравченко



Вих. № 21 від 23.06.2023

На № 4909 від 16.06.2023

Шановний Ігор Миколайович!

У відповідь на Ваш лист №4909 від 16.06.2023, інформую, що з врахуванням нашої зацікавленості у спільній роботі над даним амбітним проектом, а також для подальшої підтримки України, наша компанія попередньо була б готова надати суттєву знижку на реалізацію цього проекту до рівня 500 тис. євро (без ПДВ).

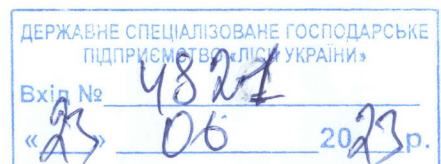
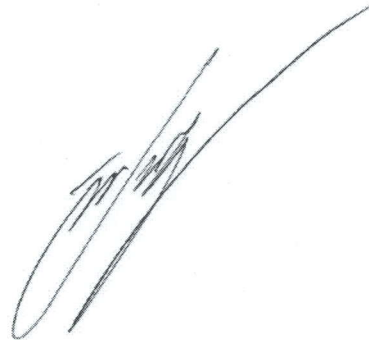
Хочу зауважити, що дана вартість проекту є індикативною і буде залежити від оцінки ТЗ на проект. Свою фінальну пропозицію ми будемо готові надати в рамках запланованого офіційного тендера, після аналізу ТЗ.

Сподіваємось на подальшу плідну співпрацю!

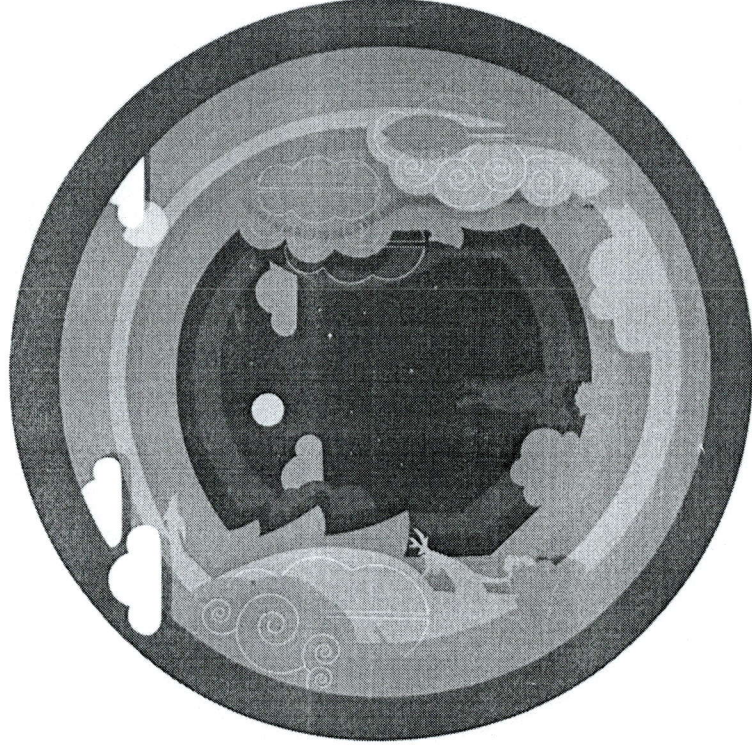
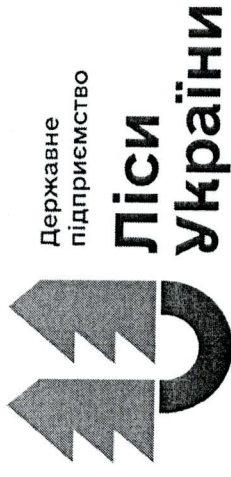
З повагою,

Молодший партнер київського офісу Bain & Company

Олексій Талаєв



Deloitte.



Розробка стратегії розвитку державного підприємства

Попередня пропозиція

18 ТРАВНЯ 2023

ДЕРЖАВНЕ СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЛІСИ УКРАЇНИ»
Вхід № 3198
«18» 05 2023р.

Вих. № 199 від 18.05.2023 р.



Егор Григоренко
Партнер,

Лідер практики
Консалтингу та
Управління ризиками,

Делойт Україна

Шановний Юрію Віталійовичу,

Ми раді представити нашу попередню пропозицію підходу до проекту з «Розробки стратегії розвитку» для Вашого підприємства.

Ми впевнені, що досвід нашої команди в галузі управління лісовими господарствами в Україні та світі, а також досвід в розробці стратегій для компанії приватного та державного сектору забезпечить високий рівень якості виконання даного проекту. Ми залучимо команду експертів з релевантним досвідом, які розроблять та нададуть практичні рекомендації з реалізації амбітної стратегії розвитку. Ми володіємо глибокою експертизою та маємо доступ до найкращих галузевих баз знань, що дозволить розробити стратегію з урахуванням передових міжнародних практик. На наступних слайдах, ми пропонуємо резюме запропонованого підходу на основі отриманого запиту.

Ми готові зустрітися у будь-якому зручному для Вас форматі для обговорення та уточнення пропозиції. Якщо у Вас виникнуть запитання чи коментарі щодо змісту, будь ласка, звертайтеся до Остапа Баранніка (моб. +38 093 774 49 67; email: obaranik@deloitte.ua).

Цю попередню пропозицію було підготовлено до завершення наших стандартних процедур щодо прийняття нового проекту. Якщо Ви приймете цю пропозицію, наша згода на виконання запропонованого проекту, буде залежати від позитивних результатів цих процедур. Пропозиція дійсна **до 31 травня 2023 року**.

З повагою,

Егор Григоренко



Наше розуміння Вашого запиту

- ДП «Ліси України» - нещодавно створене підприємство, шляхом об'єднання 158 державних лісогосподарських підприємств в єдине державне спеціалізоване підприємств, що передбачено Державною стратегією управління лісами України до 2035 року
- **Мета** об'єднання та створення центрального підприємства – детінізація ринку деревини, підвищення прозорості бізнес процесів підприємства, досягнення кращих економічних результатів діяльності, більш ефективного залучення інвестицій та впровадження нових технологій
- Для створення передумов досягнення своєї мети ДП необхідно в **найближчому майбутньому** розробити **стратегію розвитку** на основі якої компанія буде продовжувати подальшу трансформацію своєї **бізнес моделі та операційної моделі**

Наша відповідність

- Команда Deloitte накопичила значний досвід, як у розробці стратегій розвитку підприємств так і в **трансформації операційної моделі**: масштабування та розвитку нового продуктово-сервісного ряду, каналів, клієнтських сегментів та підвищення процесів з операційної ефективності
- У своїй роботі ми **орієнтуємося на прикладне застосування рекомендацій та концепцій** чітко розуміючи їх **реалізацію** на операційному рівні
- Наша дієва **методологія** з розробки стратегії забезпечить **найкращу у своєму класі підтримку** на всіх етапах побудови **цільової бізнес- та операційної моделей**
- Наша проєктна команда об'єднує **досвід провідної консалтингової мережевої фірми** і має **доступ до найкращих міжнародних практик**

Огляд сектору

ПРО СЕКТОР

Структура:

- Структура власності лісового фонду України:
 - державна власність - майже 80%, а лісгосподарські підприємства є найбільшими лісокористувачами
 - приватна власність - 0,1% лісового фонду
- Світова практика : 22% лісів знаходяться у приватній власності (9% у Європі)

Ключові фактори:

- Статистика: У 2020 році 94,5% діючих державних лісових господарств були прибутковими. Загальний чистий фінансовий результат склав — 147 млн грн, а чистий дохід від реалізації продукції — 14,5 млрд грн. Державні лісові господарства формують 94% зайнятості у галузі лісозаготівлі.
- Ринок Лісозаготівля – це державна монополія на сировинному ринку, лісопилльне та стругальне виробництво – конкурентний ринок, де домінує приватний бізнес
- Сертифікація В Україні функціонує дві системи сертифікації лісів – FSC та PEFC International. Останніми роками відбувається прогрес у сертифікації, однак не всі ліси сертифіковані
- Зовнішня сертифікація Лісова та деревообробна галузі є прикладами успіху України у зовнішній торгівлі, адже демонструють стабільний торговий профіцит

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ

- Низька ринкова вартість через брак переробних потужностей в Україні
- Недостатність інвестицій у галузь
- Низька прозорість та висока рентабельність діяльності
- Збереження кількості неприбуткових лісгосподарських підприємств
- Потреба в екологічно-обґрунтованому оновленні лісового фонду
- Збитки та втрати заподіяні військовим вторгненням
- Невідповідність якості деревини заявленої на аукціоні (закупівля деревини українськими компаніями у державних підприємств)
- Незаконні рубки та обіг незаконно добутої деревини

ЯК ВИРІШУВАТИ?

- Розробити стратегію управління лісами України
- Розробити стратегію розвитку ДП «Ліси України» (з врахуванням існуючих регуляторних вимог, тенденції розвитку галузі, та передового міжнародного досвіду) направлену на підвищення прибутковості та залучення інвестицій
- Запровадити систему корпоративного управління
- Створити систему регулярного контролю за якістю
- Забезпечити належне документування фактів завдання шкоди в наслідок збройної агресії та залучення донорів до процесу розмінування лісового фонду

Методологія передбачає трьох етапний підхід до реалізації проекту

Етап 1

Ключові задачі кожного Етапу

- Визначення Амбіцій та вимірюваних цілей ДІП «Ліси України» на горизонті 3-5 років через Workshop з Top-менеджментом
- Аналіз поточного стану:
 - Фінансові показники та процеси
 - Продуктовий ряд
 - Баланс заготівлі та споживання деревини
 - Компетенції
 - Рівень досягнення Цілей Державної стратегії управління лісами
 - Прозорість даних про діяльність і стан ресурсів
 - Діяльність щодо підвищення сталості екомережі
- Проведення аналізу обмежень та можливостей підприємства:
 - Дослідження ринкового середовища, в т.ч. об'ємів ринку, тенденцій та темпів росту, структури ринку в розрізі каналів продажу
 - Конкурентного середовища з точки зору пропозиції
 - Аналіз попиту
 - Аналіз потенційних інновацій на ринку
- Проведення дослідження міжнародного досвіду та надання рекомендацій щодо найбільш важливих тенденцій експорту та імпорту продукції, впровадження інноваційних підходів, створення екомережі
- Проведення Workshop з Top-менеджментом для затвердження результатів аналізу поточного стану та аналізу обмежень та можливостей

2

Етап 2

- Формування концепції стратегічного розвитку підприємства що включає:
- Аналіз цільової аудиторії, формування профілів клієнтів та аналіз їх потреб
 - Визначення переліку цільових продуктів що буде поставляти та сервісів що буде надавати підприємство
 - Визначення цільових каналів збуту продукції та сервісів
 - Визначення цільових ринків збуту та основних конкурентних переваг
 - Визначення цінного позиціонування продуктів
 - Дизайн елементів операційної моделі що потребуватимуть зміни для забезпечення досягнення поставлених цілей (організаційна структура, рольова модель, інструменти)
 - Проведення аналізу досвіду міжнародного досвіду (не більше 3-х прикладів)
 - Проведення Workshop з Top-менеджментом для затвердження

Додаткові опції до обговорення

- Визначення ключових інститутів корпоративного управління для підтримки сталості діяльності підприємства та окреслення основних ролей та обов'язків між ними
- Визначення систем внутрішнього контролю (ICS), національної (PEFC) та міжнародної (FSC) сертифікації
- Забезпечення умов для прозорості та розкриття інформації щодо всіх суттєвих питань, включаючи фінансовий стан та фінансові результати

- ✓ Концепція стратегічного розвитку підприємства, що включає:
 - цільову бізнес-модель
 - цільову операційну модель
 - карту ринків

Етап 3

- Побудова верхньорівневої фінансової моделі розвитку підприємства на горизонті 3-5 років
- Створення портфелю проектів для забезпечення реалізації стратегічного бачення та амбіцій підприємства
- Розроблення загальної дорожньої карти реалізації портфелю проектів
 - Розроблення підходу та виконання пріоритизації проектів у портфелі
 - Визначення КРІ для кожного проекту

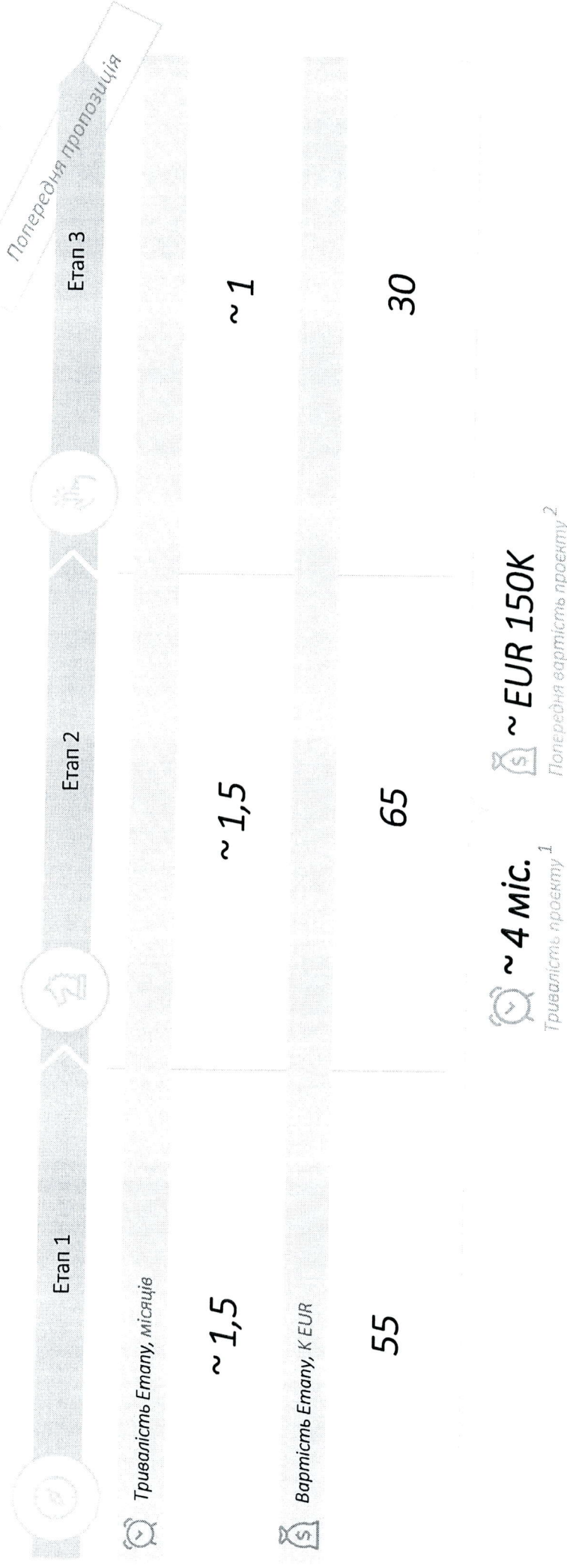
- Консультативний супровід реалізації стратегії

- ✓ Верхньорівнева фінансова модель розвитку підприємства
- ✓ Портфель проектів з визначеними КРІ
- ✓ Дорожня картка реалізації проектів з трансформації

Ключові результати

- ✓ Визначення стратегічного бачення та амбіцій
- ✓ Звіт за результатами аналізу поточного стану компанії
- ✓ Звіт за результатами аналізу обмежень та можливостей (бізнес моделі варіанти)

Ми пропонуємо оптимальну вартість проєкту з урахуванням зазначених термінів



¹ Частина робіт по Етапах проєкту може виконуватись паралельно

² Вартість вказана без ПДВ

- Авансовий платіж - 50% вартості етапу, остаточний розрахунок проводиться по завершенню кожного етапу. Можливе відтермінування оплати до 60 календарних днів (це стандартні умови, які підлягають обговоренню)
- Сплати проводяться в гривнях по курсу НБУ, на дату виставлення рахунку
- Якщо до фінансування проєкту розглядається залучення коштів від донорів, ми готові додатково обговорити комерційні умови та потенційні джерела такого фінансування

Наш досвід

Назва проекту та країна призначення	Період проекту	Опис проекту
Аналіз схеми продажу деревини Польща	Вересень 2015 – Жовтень 2015	Організація «Державні ліси» обрала Deloitte для аналізу схеми продажу деревини: <ul style="list-style-type: none">Огляд та аналіз найважливіших змін правил продажу деревини з 2009 по 2015 рік;Дослідження фінансових результатів з 2009 по 2014 роки.
Процес реалізації корпоративної стратегії Австрія	Серпень 2017 – Листопад 2019	Підприємство європейської деревообробної промисловості обрало Deloitte радником для розробки стратегії групи на 2022 рік: <ul style="list-style-type: none">Конкретні стратегічні ініціативи, засновані на зростанні ринку (які продукти будуть присутні на яких ринках і в якому обсязі через 5 років);За асортиментом продукції (пиломатеріали, опалубні балки, палетні блоки, пелети тощо) / ринок – базова стратегія пошарово (продавати, оптимізувати, розвивати органічно, розвивати через M&A);Визначення ринкових ініціатив, включаючи оцінки EBITDA та інвестиційного ефекту.
Розробка програми створення вартості Австрія	Травень 2018 – Листопад 2019	Один із головних європейських гравців у деревообробній промисловості потребував підтримки в подальшій оптимізації всієї групи, включаючи 7 виробничих майданчиків. Розробка концепції програми ефективності на основі цінностей для підвищення загального показника EBITDA групи: <ul style="list-style-type: none">Визначення показників ефективності;Визначення цілей ефективності;Розробка концепції програми, що базується на цінностях, включаючи організаційні зміни та 10 проектів створення цінності.
PMI лісопилального та деревообробного заводу в ЦСЕ Австрія	Серпень 2016 – Квітень 2017	Деревопереробна компанія, яка виробляє поряд з традиційною лісопилальною продукцією, а також продукцію для упаковки збірного житла, придбала виробничий завод, включно з лісопилальним заводом, у Чеській Республіці та потребувала допомоги з інтеграцією нового підприємства. <ul style="list-style-type: none">Розробка та впровадження стратегії для сприяння інтеграції нового сайту та пов'язаних із ним функцій підтримки;Повна інтеграція організаційної структури підприємства та формування складного логістичного ланцюжка.

Наш досвід (наші проекти)

Назва проекту та країна призначення	Період проекту	Опис проекту
Створення нової функції «Управління активами» Австрія	Жовтень 2018 – Листопад 2019	<p>З «Делойтом» було укладено контракт на підтримку міжнародної фірми лісової промисловості у створенні нової функції, яка має на меті контролювати всі промислові активи (машини, виробниче обладнання тощо).</p> <ul style="list-style-type: none">Створення функції «Управління активами» в групі;Розробка цільової операційної моделі щодо шести вимірів: організація, стратегія, ресурси, технології, процеси та контролінг;Визначення та опис всіх відповідних процесів.
Підтримка виходу на ринок Україна	Грудень 2017 – Лютий 2018	<p>Виробничо-торгова група компанії, власник однієї з найбільших у світі мереж роздрібної торгівлі меблями та побутовими товарами, обрала Deloitte як радника для розробки стратегії виходу на ринок у новій країні.</p> <ul style="list-style-type: none">Детальне дослідження українського ринку (макроекономіка, ринкові тренди, платформи/ринки електронної комерції та постачальники електронних платежів, логістичні постачальники, аналіз конкурентів);Організація та сприяння зустрічей та ознайомчих візитів з місцевими постачальниками послуг;Формування гнучких сценаріїв виходу на ринок, бенчмаркінг і сприяння вибору оптимального сценарію виходу на ринок;Короткий список партнерів і рекомендація провайдера електронних платежів і логістики;Розробка дорожньої карти необхідних заходів для оптимальної реалізації сценарію.
Аналіз стратегічного підходу для агрохолдингу «Кусто Агро» Україна	Грудень 2018 – Травень 2019	<p>З Deloitte було укладено контракт на розробку повноцінної операційної стратегії для агрохолдингу, яка охоплює потенційний розвиток усього продуктового портфеля та інвестиційні рекомендації.</p> <ul style="list-style-type: none">Розробка Стратегії Групи до 2023 року, включаючи стратегічний аналіз і моделювання різних сценаріїв розвитку, ланцюжок створення вартості, вимоги до якості та стійкості, маркетинговий аналіз, консультування щодо стратегії продажів;Стратегічний аналіз поточних показників виробництва, включаючи рівень відповідності стандартам якості та стійкості та вимогам сільськогосподарського сектору, за умови оцінки відповідності (аналіз відповідної сертифікації);Надано PESTEL (політичний, економічний, соціальний, технологічний, екологічний та юридичний) та SWOT аналіз. Відображення конкурентів і основних акторів з точки зору операційних процесів. Відображення товарів, сегментація товарів. Моделювання варіантів розвитку Групи;Навчання з маркетингу та продажів із розробкою відповідних планів управління, маркетингу та продажів. Проведення семінарів для топ-менеджменту, розробка стратегії бізнесу в складних регіонах.
Консультації щодо податково-правової бази деревообробної промисловості в Україні Україна	Липень 2019 – Вересень 2019	<p>Загальні коментарі щодо законодавчої та фіскальної бази для деревообробної промисловості, загальні коментарі щодо галузевих правових та податкових ризиків та способів їх зменшення. Наші коментарі ґрунтуються на положеннях чинного законодавства та існуючій галузевій практиці на ринку.</p>

Deloitte.

Назва «Делойт» стосується однієї чи більше кількості юридичних осіб, які входять до складу «Делойт Туш Томацу Лімітед» («ДТТЛ»), глобальної мережі фірм-учасників та їхніх пов'язаних осіб (разом – «Організація «Делойт»»). Компанія ДТТЛ (якомога іменується як «Делойт Глобал») – компанія з її фірм-учасників та їхніх пов'язаних осіб є самостійними та незалежними юридичними особами, які не мають права взувати або накладати одні на інші зобов'язання стосовно третіх сторін. Компанія ДТТЛ, компанія з фірм-учасників ДТТЛ та компанія з їхніх пов'язаних осіб відповідають тільки за власні дії та утупчення, а не за дії та утупчення одне одного. ДТТЛ не надає послуг клієнтам. Дізнатися більше ви можете за посиланням www.deloitte.com/about.

«Делойт» є провідним постачальником послуг у сфері аудиту, надання впевненості, оподаткування та права, консалтингу, фінансового консультування та управління ризиками для приблизно 90% компаній із п'ятисот найбільших компаній світу за щорічним рейтингом журналу «Форчун»¹. Для тисяч приватних компаній. Наші фахівці досягають вимірюваних та тривалих результатів, які допомагають зміцнити довіру суспільства до ринків капіталу, дають змогу клієнтам мінімувати та просціяти, а також прокладати шлях до побудови потужної економіки, справедливої суспільства та сталого світу. Історія «Делойт» налічує більше 175 років, а географія діяльності охоплює понад 150 країн та територій світу. Дізнатися більше стосовно того, яким чином понад 345 000 фахівців «Делойт» спрямовують свої професійні зусилля на досягнення результатів, які мають значення, ви можете на сайті компанії за посиланням www.deloitte.com.

Це повідомлення містить інформацію лише загального характеру, і не «Делойт Туш Томацу Лімітед» («ДТТЛ»), ані глобальна мережа її фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб (разом – «Організація «Делойт»») не надає професійних консультацій або послуг за допомогою цього повідомлення. Перш ніж ухвалити будь-яке рішення чи вдатися до будь-яких дій, які можуть вплинути на ваше фінансове становище або бізнес, рекомендуємо звернутися за консультацією до кваліфікованого професійного консультанта.

Жодних завд, гарантій або засвідчень (прямо виражених або які мають на увазі) не надається стосовно правдивості або повноти інформації у цьому повідомленні. Ані ДТТЛ, ані глобальна мережа її фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб, ані працівники або агенти не відповідають за будь-які збитки або шкоду, які виникли, прямо або опосередковано, у зв'язку із будь-якою особою, яка покладалася на це повідомлення. ДТТЛ, компанія з її фірм-учасників та їхніх пов'язаних осіб є самостійними та незалежними юридичними особами.

© 2023 ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК». Усі права захищені.