

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

**«Менеджмент проєктів і
консалтинг»**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 «Управління та адміністрування»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 «Менеджмент»

Форма навчання: очна(денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: “Трансформація бізнес-моделі в умовах цифровізації”

здобувача Івашука Дмитра Володимировича



Науковий керівник:

к.е.н., доцент Осокіна Алла Вікторівна



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

**«МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ І
КОНСАЛТИНГ»**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми «Менеджмент
проєктів і консалтинг» **В.А.Верба**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту
М.П.Сагайдак



(підпис)

_____ 2022р.



(підпис)

_____ 2022 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти
Іващуку Дмитру Володимировичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

денної форми навчання на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: **«Трансформація бізнес-моделі компанії в умовах цифровізації»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «20» вересня 2022 р. № 1345 -ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
наданих ТОВ «АГТ Плюс»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1

Теоретичні засади формування бізнес-моделі компанії в умовах цифровізації

Розділ 2

Дослідження бізнес-моделі ТОВ «АГТ Плюс»

Розділ 3

Розвиток бізнес-моделі ТОВ «АГТ Плюс» в умовах цифровізації

Об'єкт дослідження:	Соціально-економічні відносини, що виникають в процесі формування бізнес-моделей компаній
Предмет дослідження:	Процеси трансформації бізнес-моделі компанії під впливом цифровізації
Мета кваліфікаційної магістерської роботи	На основі узагальнення теоретичних та прикладних підходів до розробки бізнес-моделі компанії, обґрунтувати шляхи її трансформації в умовах цифровізації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети

У розділі 1

Розглянути поняття бізнес моделі, різновиди та основні елементи; визначити фактори, що впливають на зміну бізнес-моделі компанії; дослідити тенденції цифровізації в бізнесі, визначити характер змін та їх вплив на розвиток бізнес моделей.

У розділі 2

Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АГТ Плюс»; здійснити діагностику впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність компанії; провести аналіз поточної бізнес-моделі компанії

У розділі 3

Надати рекомендації щодо покращення бізнес моделі компанії та розробити сценарії її трансформації; оцінити вплив нової бізнес-моделі на результати діяльності компанії; опрацювати організаційні аспекти впровадження наданих рекомендацій

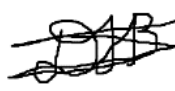
Завдання підготував
науковий керівник


(підпис)

А.В. Осокіна
(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав
здобувач


(підпис)

Д.В. Іващук
(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 97 сторінок, 19 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань, додатки.

«Трансформація бізнес-моделі компанії в умовах цифровізації»

Об'єкт дослідження - соціально-економічні відносини, що виникають в процесі формування бізнес-моделей компаній.

Предмет дослідження - процеси трансформації бізнес-моделі компанії під впливом цифровізації.

Мета дослідження - на основі узагальнення теоретичних та прикладних підходів до розробки бізнес-моделі компанії, обґрунтувати шляхи її трансформації в умовах цифровізації.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- Надати визначення термінам «бізнес-модель», «трансформація бізнес-моделі» їх особливості види
- Визначити патерни трансформації бізнес-моделі: тенденції та рушійні сили
- Визначити вплив тенденцій цифровізації бізнесу на розвиток бізнес-моделей сучасних компаній
- Зробити аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «АГТ Плюс»
- Провести аналіз поточної бізнес-моделі компанії, визначити вузькі місця
- Надати рекомендації щодо покращення бізнес-моделі ТОВ «АГТ Плюс»
- Надати економічну оцінку комплексу пропозицій щодо трансформації бізнес-моделі

– Оцінити ризики трансформації БМ компанії та створити заходи щодо їх мінімізації

Практичне значення отриманих результатів. 1) вдосконалена діюча бізнес-модель компанії з урахуванням факторів цифровізації; 2) обґрунтовані напрями розвитку цифрових технологій ТОВ «АГТ Плюс» в рамках трансформації діючої бізнес-моделі.

Апробація результатів дослідження подана у збірнику «СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ». VI Міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ. 21 жовтня 2022 р. УДК 336.1:334.021:005.2(06) С 91. ISBN 978-966-926-416-9. Сторінки 316-319. За темою «ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: ХАРАКТЕР ЗМІН ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ»

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2022 р.

Рік захисту роботи: 2022 р.

Ключові слова: бізнес-модель, трансформація, патерни трансформації, цифровізація, електронна торгівля, сайт, CRM система.

ВІДГУК

на дипломну роботу, виконану студентом
V курсу факультету економіки та управління денної форми навчання
магістерської програми “Менеджмент проєктів і консалтинг”

Іващуком Дмитром Володимировичем на тему:

«ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»

Побудова ефективної бізнес-моделі, спрямованої на задоволення потреб клієнта та генерування прибутку компанії, є нагальною задачею для багатьох бізнесів. Саме в її межах реалізується максимальна кількість можливостей щодо створення споживацької цінності для клієнта, зниження непродуктивних втрат в організаційній системі та покращання управління бізнес-процесами усіх рівнів в компанії. Для меблево-будівельного ринку, де інтенсивність конкуренції є досить високою, питання розробки та впровадження цифрових моделей ведення бізнесу набувають критичного значення, створюючи умови для набуття конкурентних переваг. З огляду на це, тема роботи є актуальною та має практичне значення.

Зміст та структура роботи свідчить про те, що мета дослідження була досягнута, а поставлені завдання виконано. Робота є збалансованою за розділами, план відповідає обраній проблематиці дослідження. Простежується зв'язок між окремими розділами роботи. При написанні роботи автором було опрацьовано достатньо велику кількість літературних джерел, інформаційно-аналітичних матеріалів, інтернет-ресурсів, матеріалів первинної звітності ТОВ «АГТ ПЛЮС», що дозволило здійснити комплексне дослідження та побудувати роботу логічно, послідовно, обґрунтовуючи особисті висновки та здійснюючи власні аналітичні розрахунки.

Робота має **ряд переваг** серед яких слід підкреслити наступні здобутки автора:

- Проведено аналіз понять і категорій, якими оперує автор у дослідженні; розглянуто економічну сутність категорій «бізнес-модель», «трансформація бізнес-моделі», які стосуються предмету дослідження; здійснено порівняльний аналіз існуючих бізнес-моделей та підходів до їх розробки; здійснено огляд патернів трансформації бізнес-моделі, визначено вплив тенденцій цифровізації бізнесу на розвиток бізнес-моделей сучасних компаній;
- В процесі діагностики поточного стану ТОВ «АГТ ПЛЮС», автором проведено розгорнутий аналіз результатів діяльності компанії, а також тенденцій розвитку меблево-будівельного ринку та особливостей формування успішних бізнес-моделей функціонування на основі інформатизації; проведено критичний аналіз бізнес-моделі ТОВ «АГТ ПЛЮС» та виявлено проблемні зони у її побудові, окреслено напрями для її покращення через застосування сучасних інструментів цифровізації;

- За результатами проведених досліджень автором обґрунтовано альтернативну бізнес-модель організації роботи компанії через розвиток сайту та он-лайн продажів, автоматизацію бізнес-процесів, що забезпечить створення унікальної ціннісної пропозиції на даному сегменті ринку; надано економічну оцінку комплексу розроблених пропозицій, обраховано економічний ефект та доведено економічну доцільність впровадження проекту; оцінено проектні ризики та опрацьовано комплекс заходів організаційного характеру по впровадженню проекту.

Поряд з позитивними рисами, магістерська робота має окремі **недоліки**, а саме:

- В процесі оцінки ефективності наданих пропозицій доцільно було здійснити прогноз результатів діяльності компанії за умов їх реалізації;
- Присутні незначні відхилення в оформленні роботи.

В цілому, дипломна робота є комплексним самостійним дослідженням, яке супроводжується власними висновками та коментарями автора, що ґрунтуються на детальному вивченні предмету дослідження та аналізі особливостей роботи даної галузі в країні та світі.

Ознайомлення із результатами проведеного дослідження дозволяє констатувати факт, що автор має високий рівень теоретичної підготовки, володіє сучасним управлінським інструментарієм, має навички щодо його використання при вирішенні проблем як оперативного, так і довгострокового характеру в діяльності компанії та вміє здійснювати обґрунтування та вибір управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування бізнесу.

Представлена магістерська робота оформлена відповідно до діючих вимог і має всі підстави для рекомендації її до захисту заслуговуючи високої оцінки.

Науковий керівник,
канд.екон.наук,
доцент кафедри менеджменту

А.В. Осокіна

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Івашука Дмитра Володимировича

Тема:

«Трансформація бізнес-моделі компанії в умовах цифровізації»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Розвиток цифрових технологій і становлення інтернет економіки на перші позиції в світі показує не тільки новим бізнесам свій шлях розвитку, а й старим підприємствам інший вихід до споживача. Багато елементів впливають на пряму на корінний елемент підприємства – його діяльність, яку можна відобразити за допомогою інструмента бізнес-моделі. Для кращих позицій, автоматизації, підприємства змінюють свої підходи до роботи з додаванням різних цифрових методів управління, продажу, маркетингу тощо.

Якість проведеного дослідження

Дослідження є досить якісним і відповідає всім поставленим критеріям.

Позитивні риси роботи

Проведено діагностику та аналіз бізнес-моделі компанії. Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення діючої бізнес-моделі до сучасних умов цифровізації.

Зауваження:

Зауваження до кваліфікаційної магістерської роботи відсутні.

Практичне значимість висновків і рекомендацій

1) вдосконалена діюча бізнес-модель компанії з урахуванням факторів цифровізації; 2) обґрунтований напрямок розвитку цифрових технологій ТОВ «АГТ Плюс» в рамках трансформації діючої бізнес-моделі.

Місце роботи та посада рецензента ТОВ «АГТ Плюс»

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

Керівник Департаменту з персоналу
(посада, підпис) Романюк Алла А. О.

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ	5
1.1 Сутнісна характеристика бізнес-моделі компанії	5
1.2. Патерни трансформації бізнес-моделей: тенденції та рушійні сили	12
1.3 Вплив тенденцій цифровізації бізнесу на розвиток бізнес-моделей сучасних компаній	23
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «АГТ ПЛЮС»	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГТ Плюс»	29
2.2 Діагностика впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «АГТ Плюс»	35
2.3 Аналіз поточної бізнес-моделі ТОВ «АГТ Плюс»	42
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «АГТ ПЛЮС» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	54
3.1. Рекомендації щодо покращення бізнес-моделі ТОВ «АГТ Плюс»	54
3.2. Економічна оцінка комплексу пропозицій щодо трансформації бізнес-моделі	61
3.3 Оцінка ризиків трансформації БМ компанії та заходи щодо їх мінімізації	68
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Актуальність дослідження: Розвиток цифрових технологій і становлення інтернет економіки на перші позиції в світі показує не тільки новим бізнесам свій шлях розвитку, а й старим підприємствам інший вихід до споживача. Багато елементів впливають напряду на корінний елемент підприємства – його діяльність, яку можна відобразити за допомогою інструмента бізнес-моделі. Для кращих позицій, автоматизації, підприємства змінюють свої підходи до роботи з додаванням різних цифрових методів управління, продажу, маркетингу тощо.

Дослідженню бізнес-моделей та цифровізації присвятили увагу такі вчені, як Г. Похле, Дж. Маргарета, Т. Ейзенман, В. Котельніков, О. Гасман, А. Сливоцький, А. Тсирук, В. Рихліцькі та ін.

Мета дослідження: На основі узагальнення теоретичних та прикладних підходів до розробки бізнес-моделі компанії, обґрунтувати шляхи її трансформації в умовах цифровізації.

Відповідно до мети були поставленні такі завдання до роботи:

1. Надати визначення термінам «бізнес-модель», «трансформація бізнес-моделі» їх особливості види. Визначити патерни трансформації бізнес-моделі: тенденції та рушійні сили
2. Визначити вплив тенденцій цифровізації бізнесу на розвиток бізнес-моделей сучасних компаній.
3. Зробити аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «АГТ Плюс» Провести аналіз поточної бізнес-моделі компанії, визначити вузькі місця. Надати рекомендації щодо покращення бізнес-моделі ТОВ «АГТ Плюс».
4. Надати економічну оцінку комплексу пропозицій щодо трансформації бізнес-моделі Оцінити ризики трансформації БМ компанії та створити заходи щодо їх мінімізації.

Об'єкт дослідження: Соціально-економічні відносини, що виникають в процесі формування бізнес-моделей компаній.

Предмет дослідження: Процеси трансформації бізнес-моделі компанії під впливом цифровізації.

Методи дослідження: у процесі роботи використовувалися принципи системного підходу, загальнонаукові методи абстракції, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, економіко-математичні, метод формалізації, узагальнення, моделювання, аналогії та інші.

Практичне значення результатів дослідження: 1) вдосконалена діюча бізнес-модель компанії з урахуванням факторів цифровізації; 2) обґрунтовані напрями розвитку цифрових технологій ТОВ «АГТ Плюс» в рамках трансформації діючої бізнес-моделі.

У якості інформаційної бази дослідження слугують наукові дослідження та розробки, навчальні матеріали, публікації, наукові дослідження, підручники, інтернет-джерела, також офіційний сайт підприємства, внутрішня документація ТОВ «АГТ Плюс».

Структура роботи: кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, 9 пунктів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. В роботі 16 рисунків, 18 таблиць, 50 використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи складає 97 сторінок.

Апробація результатів дослідження подана у збірнику «СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ». VI Міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ. 21 жовтня 2022 р. УДК 336.1:334.021:005.2(06) С 91. ISBN 978-966-926-416-9. Сторінки 316-319. За темою «ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: ХАРАКТЕР ЗМІН ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ» [51]

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ

1.1 Сутнісна характеристика бізнес-моделі компанії

Бізнес-модель є симбіозом двох слів бізнес – тобто вести справу яка приносить матеріальні доходи чи вигоди і модель – структура що показує спрощене зображення реальності. Тобто бізнес-модель – це є наше розуміння яким чином ми заробляємо гроші. Термін виник ще в 50х роках в наукових роботах і застосовувався як метод рішення проблем в компанії чи відділі. В 90х він розглядається як частина корпоративної стратегії. Остаточний вигляд і свою популярність бізнес моделі отримали при рості інтернет культури в 2000, через загальну орієнтацію сайтів саме на клієнтів і продукт і їх недовготривалість і швидку вигоду через продаж великим корпораціям. [1]

Бізнес модель потрібна для компаній щоби розглянути свій поточний стан та на основі цього проектувати новий. Головними факторами бізнес моделі є розуміння як ми отримуємо доходи (не тільки грошові а й іміджеві), і які методи допомагають нам в цьому.

Науковці часто розглядають бізнес модель з двох боків, як внутрішні процеси і як орієнтацію на клієнта.

Таблиця 1.1. Огляд значення «бізнес-модель» від різних науковців [2-8]

Підхід	Автор	Визначення
Орієнтація на цінність / клієнта	Дж. Магретта	Модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формує і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати спеціалістів зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує прибуток. Бізнес-модель описує цінність, яку компанія пропонує різним клієнтам, відображає здатності компанії, суперечливості партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання доходів
	А. Остервальд ер	Бізнес-модель логічно описує, яким чином компанія створює, постачає клієнтам вартість і набуває її – економічну, соціальну й інші форми вартості
	Г. Похле	Бізнес-модель – це метод ведення справ, з допомогою якого компанія утримує себе, тобто генерує прибуток. Бізнес-модель пояснює, як компанія заробляє гроші, спеціалізуючись на позиції в ланцюжку споживчої вартості
	К. Зотт	Бізнес-модель – це спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів і одержує від цього прибуток
Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси	Т. Ейзенманн	Бізнес-модель – це погляд на компанію, сконцентрований на самих значущих для бізнесу параметрах
	А. Афуа	Бізнес-модель – це структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю і корекції діяльності компанії. Бізнес-модель – це метод ведення бізнесу, за допомогою якого компанія може забезпечити себе, тобто приносити прибуток
	К. Зотт	Бізнес-модель – це набір запланованих дій (іноді їх називають бізнес-процесами), спрямованих на отримання доходу на ринку. Бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структура, продукція, способи доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії
	Х. Чесбро	Бізнес-модель компанії – це відображення реально існуючого або запланованого в майбутньому бізнесу (підприємства) в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значущі властивості й особливості компанії, пов'язані з її здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможною
	Дж. Магретта	Бізнес-модель – це опис компанії як складної системи, із заданою точністю, в рамках якої відображаються всі об'єкти, процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи

Отже, кожне визначення розкриває бізнес модель по своєму, але визначення з першої групи є більш вдалим через те що більшість бізнес моделей саме вказують на клієнта та товар ніж загальний розгляд компанії. Але самим вдалим, я вважаю поєднання двох визначень Т. Ейзенмана та К. Зота, але треба трохи

доповнити. Бізнес-модель – це погляд на компанію, сконцентрований на самих значущих для бізнесу параметрах, тобто елементах в яких компанія створює цінність для клієнтів і одержує від цього прибуток. Воно дозволяє зрозуміти, що бізнес модель це узагальнена інформація про пункти, які створюють продукт і закладають в нього цінність та всі елементи, які задіяні в цьому процесі та його подальшому повторенні.

Поряд з визначеннями є різні підходи до побудови бізнес моделі які задіють різні елементи. В цьому розділі ми розглянемо 4 різних підходи до побудови а саме: модель, В. Котельнікова, О. Гассмана, А. Сливозького та А. Остервальдера.

Бізнес модель Вадима Котельнікова яка отримала назву 6+1 компонент заснована на принципі закладеному ще на початку терміну, а саме праць з товарною пропозицією і аналізом конкурентів.



Рис 1.1. Механізм формування бізнес-модель «6+1 компонент» [9]

Складовими моделі є 7 компонентів, які відповідають за різні елементи і мають три головних елементи заявлені автором: конкурентні стратегії, сегмент ринку та інновації, а саме:

1. Сегмент ринку – аналіз сегмент на якому працює компанія, його ніші та особливостей, загроз цього ринку.
2. Конкурентні стратегії – які стратегії обирають самі відомі гравці ринку, в вашій ніші, як краще реагувати на стратегію конкурентів.
3. Стратегії зростання – як компанія планує розширитись цілі та мета компанії.

4. Пропозиція вартості – створення ціни, фактори які на неї впливають, що входить в вартість і які вигоди отримає клієнт
5. Модель створення прибутку – як фірма отримує доходи, шлях готового продукту до моменту коли компанія отримує гроші
6. Структура ланцюга утворення вартості – процес створення продукту і етапи на яких закладається цінність.
7. Інновація – є збірним елементом всіх інших, виділення в існуючих пунктах новітніх підходів, або виділення важливих елементів не представлених в інших пунктах. [9]

Ця бізнес модель зосереджена на ціноутворенні і конкурентах, що робить її чудовою для аналізу цих факторів, але не відображає новий підхід до бізнесу, не постійні сутички з конкурентами, а битва за клієнтів та створення лояльності.

Бізнес модель Олівера Гасмана є досить новою ідеєю на тему побудови бізнес моделей і була описана в книзі «Навігатор по бізнес моделям: 55 моделей які дозволять змінити ваш бізнес», яка була видана в 2014 році. Гассман хотів зробити універсальну модель, яка хоча й через малу кількість пунктів відкриває сенс поняття.

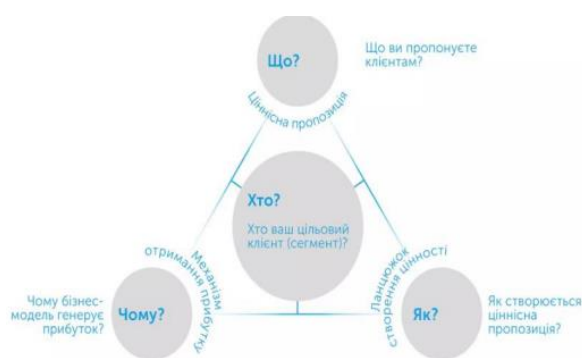


Рис. 1.2. Бізнес модель за Олівером Гассманом [10]

Для розуміння треба лише відповісти на чотири питання і зрозуміти чим є компанія: Що ви пропонуєте клієнтам? Хто ваш цільовий сегмент? Чому бізнес генерує прибуток? І Як створюється ціннісна пропозиція? З плюсів моделі є лише те що її легко розробити, але для кращих аналізів і якоїсь довговічності треба використовувати більш деталізовані моделі.

Адріан Сливоцьки –відомий консультант, який під час одного проекту при розборі проблем компанії, вивів свою модель в 2002 році для аналізу бізнесу компанії. Він об'єднав декілька методів і створив на перший погляд просту модель яка при деталізації дає великий спектр елементів бізнесу. [10]

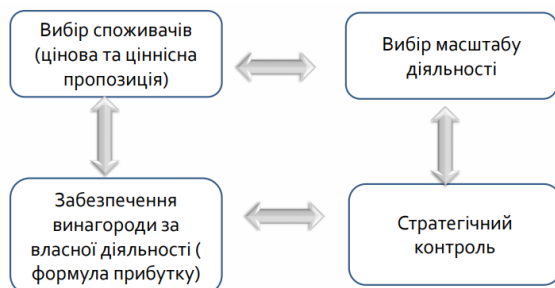


Рис. 1.3 Бізнес модель А. Сливоцького [11]

Бізнес модель утворюється з 4-х залежних один від одного категорій:

1. Вибір споживача - Кого ми хочемо бачити серед своїх споживачів? Якому споживчому сегменту ми можемо зробити ціннісну пропозицію? Який споживчий сегмент може принести максимальний прибуток?

2. Формула прибутку - Як ми отримуємо прибуток? Як ми можемо отримати винагороду у вигляді прибутку або частини цінності, яку ми створили для споживачів? Яка наша модель прибутку?

3. Стратегічний контроль - Як ми захищаємо свої грошові потоки? Чому вибрані нами споживачі купують у нас? Що робить ціннісну пропозицію унікальною/диференційованою в порівнянні з пропозиціями наших конкурентів? Які точки стратегічного контролю можуть протистояти споживчій чи конкурентній владі?

4. Масштаб діяльності - Яку діяльність ми вибираємо? Які продукти, послуги чи рішення ми хочемо продавати? Які функції виконуватимуться всередині нашої організації? Які функції ми хочемо віддати на аутсорс чи бізнес-партнеру? [11]

Бізнес-модель Сливоцького хоча і на перший момент видається малою на деталі, розглянувши всі пункти зрозуміло що кожен пункт розкривається

комплексно, якщо відповідати повністю на питання. Але кількість пунктів занадто мала щоб робити загальний аналіз.

Александр Остервальдер в своїй діяльності працював журналістом для відомого швейцарського ділового журналу. Саме завдяки журналу він знайшов однодумця – вченого Іва Піньє з яким вони розробили перший прототип бізнес-моделі. В кінці 2000-х їх команда розрослась до 470 вчених, які розробили систему аналізу бізнес-моделей Business Model Canvas. Для наочного зображення факторів бізнес моделі використовують блок-схему, яка носить ім'я свого автора.

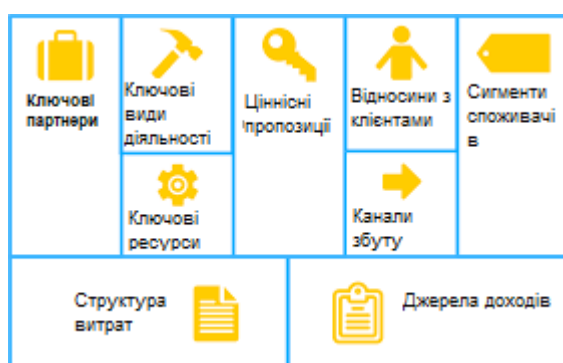


Рис. 1.4 Бізнес-модель А. Остервальдера [12]

Вона складається з 9 блоків, кожен з яких допомагає компанії описати діяльність своєї компанії, знайти наявні проблеми та потенційні джерела розвитку. Розглянемо кожен блок детальніше:

1. Блок 1: Ключові партнери: Описуємо наших основних партнерів та постачальників, тут ми аналізуємо наскільки добре нас забезпечують наші партнери потрібними ресурсами і чи потрібні нам такі партнери, посилення, зниження на них впливу.
2. Блок 2: Ключові види діяльності: Описати дії які приносять нам прибутки
3. Блок 3: Ключові ресурси: Це ресурси, які дозволяють компанії існувати та йти далі: унікальні товари, співробітники, інтелектуальна власність тощо.
4. Блок 4: Ціннісні пропозиції: Це причини по яким клієнт купляє саме наш товар і вибирає нас замість конкурентів.

5. Блок 5: Відносини з клієнтами: Як ви взаємодієте з клієнтами: створення відносин з клієнтом та їх утримання.

6. Блок 6: Канали збуту: Всі способи передачі товару споживачу.

7. Блок 7: Сегменти споживачів: Основні категорії споживачів, які купляють розбитих по певному фактору.

8. Блок 8: Структура витрат: Основні витрати, які є в компанії. Аналіз самих дорогих витрат. Аналіз доцільності витрат.

9. Блок 9: Джерела доходів: Описати всі джерела з яких ми отримуємо гроші, важливо порівняти ці джерела з відповідними для них затратами. [12]

Бізнес-модель Остервальдера відповідає багатьом вимогам сучасного бізнесу і розглядає аспекти головні для підприємства. Бізнес-модель розкриває майже всі сталі величини, але потребує постійних оновлень через величину параметрів.

Розглянувши 4 бізнес-моделі: 6+1 компонент, О. Гассмана, А. Сливоцького та А. Остервальдера, можна сказати що наразі в практичному застосуванні перебувають лише дві останні. Для подальшого аналізу було обрано саме модель Остервальдера тому, що вона має ряд суттєвих переваг, серед яких:

1. Багатогранність. Модель розглядає 7 пунктів бізнес-моделі і зосереджується не тільки на створенні цінності, а й на аналізі покупців, ключових факторів, доходах і витратах, тощо.

2. Аналіз малих змін. За допомогою цих параметрів, можна виділити найменші зміни, які відбулись

3. Зміни в часі. Відслідковуючи найменші показники можна побачити найменші зміни, які відбулись в компанії.

Отже, в цьому розділі було розглянуто поняття бізнес-моделі та проведено порівняльну характеристику існуючих в теорії і практиці менеджменту бізнес-моделей. З огляду на прикладний характер та широку практичну значимість, подальший аналіз та дослідження напрямів трансформації бізнес-моделей буде здійснюватися на підставі моделі Остервальдера.

1.2. Патерни трансформації бізнес-моделей: тенденції та рушійні сили

В сучасних умовах VUCA-світу залишати свою бізнес модель без змін досить важко. Багато факторів впливають на діяльність підприємства, як зовнішніх так і внутрішніх. Для того щоб зміни в компанії відбувались правильно, треба розуміти основні паттерни трансформації компанії. Для початку ознайомимось з терміном трансформація (від пізня лат. Transformatio «перетворення, перетворення, метаморфоза»). Цей термін прийшов до менеджменту як і багато інших з біології і означає зміна організму через поглинання інших речовин. В управлінні трансформація відповідає за зміну в підходах, діяльності через вплив зовнішніх чи внутрішніх факторів.

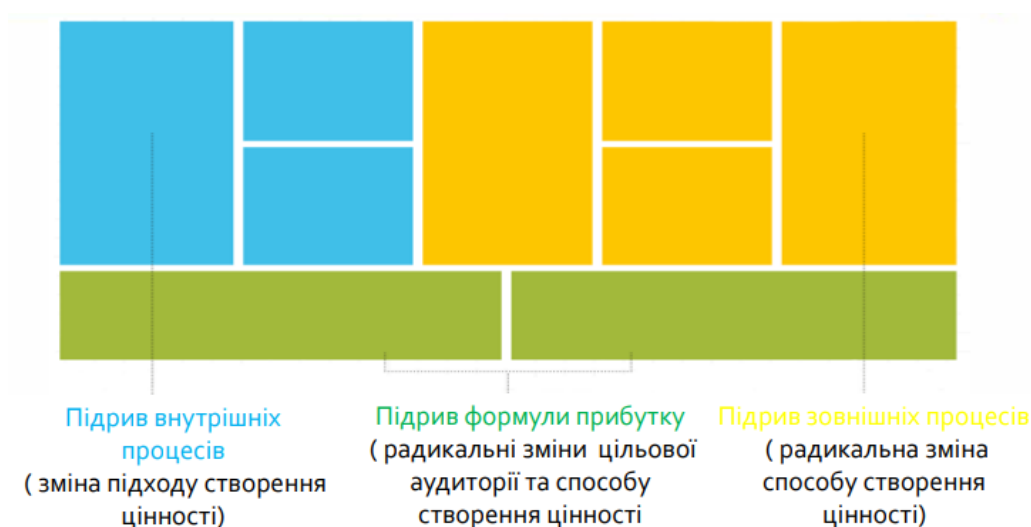


Рис. 1.5. Патерни трансформації бізнес-моделей за А. Остервальдером [13]

Патерни трансформації це спільні фактори змін, які відбуваються в компанії. Вони діляться на три категорії, на які зазвичай і впливають ці зміни.

1. Підри́в внутрі́шніх процесів – зміна підходу створення цінності. Цей вплив працює на, який продукт буде створювати компанія зі зміною товару, постачальника чи ресурсів які були в неї до цього. Процеси, які можна назвати

підривом внутрішніх процесів це контракт з новим постачальником, поява нового продукту, робота з унікальними технологіями тощо.

2. Підриг формули прибутку – радикальні зміни цільової аудиторії та способу створення цінності. Зміни тут відбуваються коли компанія хоче створити нове джерело прибутку або позбутись лишніх витрат.

3. Підриг зовнішніх процесів – радикальна зміна способу створення цінності. Зміни, які відбуваються в клієнтській базі, її заохочені та наявних каналах збуту. Процеси, що впливають на це можуть бути, поява інтернет-магазину, вихід на нові ринки, орієнтація на нову клієнтську групу тощо. [13]

Таблиця 1.2. Вплив факторів на патерни бізнес-моделей

Патерни	Фактори
Підриг внутрішніх процесів	Постачальники, науково-технічні досягнення, інноваційний потенціал, організаційна структура
Підриг формули прибутку	Економічний стан, економічне середовище
Підриг зовнішніх процесів	Головні гравці, прямі конкуренти, географічне розташування, соціальні фактори
Підриг внутрішніх процесів та формули прибутку	Екологічна ситуація, екологічні особливості
Підриг формули прибутку та зовнішніх процесів	Споживачі
Вплив на всю бізнес-модель	Особливості ринку, державна політика

Джерело: Складено на основі [13-14]

В досліджуваному ринку, ринку меблів, діють наступні тренди, які працюють впливають наступним чином на патерни:

Підриг внутрішніх процесів:

- Готуватись до буму. Підприємства в нинішній ситуації не відповідають своїм колишнім цифрам, але це не привід вирішувати що втрати будуть постійними. Підприємства лишають свої потужності зараз незайнятими, але коли прийде час, вони будуть задіяні на всю потужність.

- Зміна трендів в виробках. Покупці наразі віддають перевагу дешевим натуральним дизайнам в яких немає агресії, щоб будинок залишався місцем спокою.

Підрив формули прибутку:

- Релокація. Підприємства, які зараз знаходяться в безпосередній близькості бойових дій понесли втрати через потрібну релокацію.

- Зменшене виробництво. Під час війни люди купують більше те що необхідно, а не те що хочеться, останнім і є меблів попит на які впав значно від початку повномасштабного вторгнення.

- Плани на майбутнє. Підприємство повинно планувати що буде далі, коли війна закінчиться і запит на якісні меблі зросте.

Підрив зовнішніх процесів:

- Новий клієнт. Зі змінною орієнтацією на західні регіони компанії все ближче дивляться на західні або ще далі за кордон.

- Made in Ukraine. Зараз, все частіше люди стануть вибирати зроблене на місцевому підприємстві ніж закордоном, особливо якщо компанія активно рекламує цей аспект і проводить акції.

Розглянувши, патерни трансформації, треба поговорити, як саме цей процес трансформації в компанії відбувається і як вирішити, які зміни повинні відбутись.

Головним етапом для трансформації є генерація ідей і їх перевірка. Для перевірки треба провести ідею, яка є у компанії через її ключові показники: чи відповідає вона нашому корпоративному образу, чи ідея реалізується нашими силами чи вистачить грошей для реалізації проекту.

Подальші дії залежать від ідей і що з ними відбудеться:

- Інвестування – виходячи з перевірки ідей і їх схваленню компанія інвестує в них.

- Подальша перевірка – ідея хоча не/пройшла перевірку, вимагає подальшої перевірки через якість спірні речі.

- Розворот – ідею треба змінити до її реалізації.

- Відміна – ідею немає сенсу реалізовувати, вона не відповідає цілям компанії, масштабам тощо.
- Відмежування – ідею слід реалізовувати лише частково.
- Перенос – ідея є гарною, але зараз немає потрібних ресурсів для реалізації.

Компанія при трансформації своєї стратегії повинна опиратись на певні пункти: зовнішні та внутрішні фактори що впливають на сучасний стан ринку. Саме вони є ключовими аспектами, які впливають на патерни бізнес-моделей і дає поштовх до трансформації цих пунктів. Першим, що треба є ринок на якому діє компанія, а саме: що роблять головні гравці ринку, прямі конкуренти, особливості ринку чи сегменту в якому представлена компанія.

Головні гравці коли вводять щось нове це завжди вважається, перевіреним, наприклад електронні цигарки, які заповнили ринок, як самостійні товари-замінники, були пробою, поки два великі гравці не переробили ідею звичного куріння в род системи. Малі компанії, в сфері куріння і починаючі бізнесмени ставлять нині на под системи, як майбутнє цього ринку.

Другий пункт про прямих конкурентів можна відобразити через кейс Fujifilm та Kodak, в якому Kodak так і не змінила підхід прямого рітейлу, товари і послуги і залишилась в минулому віці, щоб бути потім придбаною своїм конкурентом. Fujifilm допомогли такі фактори як диверсифікація бізнесу так і різні покращення бізнес моделі за рахунок зробленої ставки на новітні технології такі як інтернет та цифрова фотографія.

Особливості ринку чи сегменту можуть створювати бар'єри чи умови праці в ньому, наприклад b2b звичний метод магазину являється дуже дивним вчинком, в ринку цифрових додатків відсутність компанії в інтернеті зараз вже просто самогубством.

Таблиця 1.3. Вплив факторів на патерни бізнес-моделей

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
Макрорівень Постачальники	Економічний стан
Споживачі	Екологічна ситуація
Мікрорівень Науково-технічні досягнення	Інноваційний потенціал
Географічне розташування	Організаційна структура
Економічне середовище	
Екологічні особливості	
Соціальні фактори	
Державна політика	

Джерело: складено автором на основі [14]

На бізнес моделі впливають і загальні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. До зовнішніх джерел впливу слід віднести: мікрорівень: фактори постачальників та споживачів, макрорівень: науково-технічні досягнення, географічне розташування, економічне середовище, екологічні особливості, соціальні фактори, державна політика.

Союз з постачальниками не завжди є рівноправним, будь які відносини можуть бути з домінуванням однієї сторони над іншою і через те приходить година міняти свого постачальника. Постачальники є фактором партнерства і вони напряду впливають на нього. Також якістю матеріалів вони впливають на нашу ціннісну пропозицію, якість вже нашого товару.

Споживачі є великою групою в бізнес моделі, вони впливають майже на всі пункти: структура доходів йде з їх грошей, ціннісна пропозиція націлена на них і так далі. Вони можуть змінювати свої смаки через моду, вік або фінансове становище і ви повинні про це знати. Наприклад колекційні журнали з наліпками існують не більше двох років, чому? Бо, група на яку вони націлені змінюють свої інтереси і не будуть збирати далі колекцію. Ви повинні думати про виходи на інші клієнтські сегменти і не зосереджуватись на одному. Наприклад тальк, з дитячої

присипки, прийшов до нас й до їжі в якості харчової добавки, камера Xbox Kinect з електронної іграшки став приладом для motion capture.

Науково-технічні досягнення змінюють світ. Ще нещодавно на заводах треба було тримати біля 500 персоналу, зараз достатньо декількох спеціалістів по моніторингу роботів щоби забезпечити ті ж самі потужності. І прилади можуть не тільки змінювати витрати, а й надавати йому якостей на яку не спроможна звичайна людина.

Географія визначає особливості роботи компанії. Це саме можна привести з особливостями розташування (гори, низовини), клімат (вічний холод чи спека), транспортні шляхи та віддаленість до енергетичних джерел.

Економіка є інструментом для розуміння як працювати компанії і з ким. Якщо в країні відбувається падіння економіки, нам треба ставити на наші дешеві товари. Ми повинні вивчати цей фактор щоб швидко реагувати на його зміни.

Вплив екологічного фактора на ефективність управління підприємством проявляється при використанні природних ресурсів для виробничих цілей, забрудненні навколишнього середовища внаслідок здійснення виробничої діяльності підприємства, погіршенні якості природних ресурсів внаслідок забруднення довкілля. Особливого сенсу цей пункт набирає в наші часи коли компанія піклується про екологію це їй надає позитивне обличчя в суспільстві.

Соціальний фактор формується у межах конкретного суспільства та відображає особливості поведінки та поглядів, що опосередковано впливає на процес прийняття управлінських рішень, характеризує структуру населення за віковими ознаками, рівнем соціальної забезпеченості та освіти, споживчим перевагами. Якщо в регіоні мешкає переважно араби чи євреї нам треба двічі подумати які пиріжки ми хочемо їм продавати. До них ще доцільно віднести: рівень освіти, соціальна забезпеченість із розрахунку співвідношення середня заробітна плата/прожитковий мінімум та рівень криміналізації суспільства. Аналіз

зазначених напрямів дозволить враховувати вплив зовнішнього середовища за соціальним напрямом на ефективність управління підприємством.

Політика може відкривати або навпаки закривати можливості для продажу. Самий простий приклад це виходи на міжнародні ринки, які в бізнес моделі відкривають нових покупців та нові способи збуту, політика може заохочувати до виходу з ринку або навпаки обмежувати. Різні закони, наприклад, продаж алкоголю накладає додатковий податок, тобто новий вид витрат, а деяка продукція, як освіта чи ліки не оподаткується.

Внутрішні фактори аналізують нашу ситуацію всередині, вони здебільшого зосереджені на наших ресурсах, які перетворюються в пропозицію, наших каналах збуту та плавно переходять в доходи. До внутрішніх факторів слід віднести: виробничі потужності, економічний стан, екологічна ситуація, інноваційний потенціал та організаційна структура.

Виробництво задає пропозицію, підприємство буде працювати на більші менші об'єми, чи виготовляти кращий товар, що входить в товар, його склад, чи може задовольнити неочікуваний попит, чи не може навіть покрити запити всіх клієнтів.

Економічний стан краще всього проявляється в двох категоріях які знаходяться понизу таблиці бізнес моделі – це джерела доходів та наші витрати. В ньому відображаються не тільки доходи й витрати, а ще й резерви що покладенні для розвитку. При складанні бізнес моделі ми повинні щільно дивитись на гроші, бо вони є тією кров'ю яка заставляє серце бізнес організації битись. ДО важливих пунктів слід віднести: рівні прибутковості, різні види витрат, відсоток власного капіталу, позикові гроші, обсяг дебіторських та кредиторських заборгованостей тощо.

Екологія як фактор важлива на макрорівні так і на рівні самого підприємства. Виробництва які забруднюють середовище повинні платити спеціальні податки та нести збитки на забезпечення утилізації шкідливих для

природи речей. Таке підприємство ще повинне тримати спеціальну людину, яка перевіряє рівень забруднюваності природи який створює підприємство своєю діяльністю.

Інновації можуть створити унікальну пропозиції для вашої компанії, а можуть зовсім нічого не зробити. Вони є козирем який може вплинути на багато факторів. Інновації прямий вплив можуть класти в фактор пропозиції, якщо ви буде надавати незвичний товар чи матимете цікавий метод надавання цього товару. З непрямым впливом значно цікавіше. Він може включати інноваційний підхід до персоналу чи виробництва (використання спеціального обладнання, використання незвичних ресурсів для створення цінності тощо) що зменшує витрати, або збільшує потужності а разом з ними й прибутки.

Ефективна організаційна структура підприємства дозволяє прискорити роботу через створення чітких комунікаційних зв'язків, які створюють постійний потік завдань і заважають створенню простоїв. Така структура дозволяє ефективно і вчасно реагувати на зміни і підганяти під них поточні задачі. Основною метою якості управління основним персоналом є підвищення продуктивності використання робочого часу, що дозволить збільшити результати діяльності підприємства.

Тут було розглянуто всі внутрішні і зовнішні аспекти впливу на бізнес-модель організації. Всі фактори є важливими і для кожної організації, яка здійснює свою діяльність є визначальними в вибудуванні своєї бізнес моделі, одні організації можуть бути зосереджені на будівництві свого соціального іміджу, інші на збільшенні потужностей, або зменшенні витрат.

В залежності від факторів і патернів були виведені універсальні моделі, які відображають типовість підходів компаній до роботи, ці моделі можуть не відображати продукт, покупців, але відображають основні підходи до створення цінності, витрат, доходів, ключових ресурсів тощо. Бізнес модель може ділитися на різні види, типові речі властиві певним категоріям бізнесу, різні види можуть бути симбіозом двох видів, або навіть декількох.

Класичні види бізнес-моделей:

- Англomовне значення brick and mortar, яке дослівно перекладається, як «цегла і бетономішалка», є терміном, який окреслює фізичну наявність місця товару, описує магазини та інші будівлі в які можна зайти і придбати товар. brick and mortar протиставляється концепту інтернет торгівлі і вважається традиційним. Прикладами brick and mortar моделей є будь-який малий чи середній магазин, який ще не вважає за потрібне представити можливість купити через інтернет.
- Електронна торгівля набирає обертів, за часів ковіду, продажі через інтернет збільшились в 3 рази. можна сказати що електронною торгівлею називають торгівлю матеріальних речей, інформації, послуг через інтернет, або електронним способом. Але звичайно, інтернет торгівля в своєму чистому понятті є менш популярною ніж brick and mortar.

Гібридні або неklasичні моделі:

- Bricks and clicks є симбіозом brick and mortar та електронної торгівлі. Тобто бізнес ведеться і в інтернеті так і в магазині. Гарним зразком є замовити в інтернеті, а забрати в магазині. Прикладом, є Алло де ти замовивши в інтернеті забираєш товар в магазині. Це створює двійну цінність: придбавши в інтернеті, ви все одно стаєте жертвою «вітринної реклами» (цікавий товар на видних місцях), прийшовши в магазин.
- Стати посередником. Бізнес модель базується на продажах без посередника, компанії самі хочуть, як виготовляти товар, так і продавати його у власних торгових точках. Модель розглядається з двох сторін, як позбавлення, то постачальника, або продавця, або вести власний бізнес як посередник для інших фірм.
- Модель прямих продажів є досить застарілою, але дієвою. Суть її полягає в тому, що ви намагаєтесь продати прорекламувати товар напряду своєму покупцю, наприклад стенди на виставках, «гарячі дзвінки» та презентації є гарними зразками прямих продаж. Нині в Америці набуває тренд прямих продаж з деяким подарунком, ви приходите на презентацію товару в кінці якої ви отримаєте якусь

цінність для себе, то може бути як звичайні сувеніри: ручки, чашки тощо, а може відпочинок в люксовому готелі.

- Франчайзинг — це практика використання успішної бізнес-моделі іншої фірми. Для франчайзера франшиза є альтернативою створенню «мережових магазинів» для розповсюдження товарів і уникнення інвестицій та відповідальності за мережу. Успіх франчайзера – це успіх франчайзі. Кажуть, що франчайзі має більший стимул, ніж безпосередній працівник, оскільки він має пряму участь у бізнесі.

- Бізнес-моделі постачальників – це системний підхід до структурування відносин з постачальниками. Бізнес-модель постачальників – це тип бізнес-моделі, який застосовується до ділових відносин, у яких більше ніж одна сторона має співпрацювати з іншою, щоб досягти успіху. Існує сім бізнес-моделей сорсингу, які варіюються від операційних до інвестиційних. Ці сім моделей: базовий постачальник, схвалений постачальник, бажаний постачальник, модель послуг на основі ефективності/керованих послуг, бізнес-модель аутсорсингу, модель спільних послуг і модель партнерства. Бізнес-моделі сорсингу орієнтовані на професіоналів із закупівель, які шукають сучасний підхід для досягнення найкращої відповідності між покупцями та постачальниками. Теорія бізнес-моделі сорсингу базується на спільній дослідницькій роботі Університету Теннессі (Юта), Sourcing Industry Group (SIG), Центру аутсорсингових досліджень і освіти (CORE) і Міжнародної асоціації контрактів і комерційного менеджменту (IACCM).). Це дослідження лягло в основу книги 2016 року «Стратегічний пошук у новій економіці: використання потенціалу бізнес-моделей пошуку джерел у сучасних закупівлях».

- Платіть, скільки можете (PWYC). Модель існує переважно некомерційних організаціях, різні благодійні фонди не пропонують вам скільки ви кинете грошей ви самі вирішуєте суму внеску. В комерційному плані модель застосовується тоді коли товар здебільшого цифровий і його розповсюдження не коштує додаткових коштів. Самим відомим випадком є продаж свого нового альбому відомої групи Radiohead де ви самі вибирали його вартість щоб скачати на

свій комп'ютер. Група не поділилась фінансовим результатом, але сказала що це був їх самий прибутковий альбом в історії.

- Торговельний посередник із доданою вартістю – це модель, за якої компанія виготовляє щось, що перепродається іншими компаніями, але з модифікаціями, які додають цінність оригінальному продукту чи послугі. Ці модифікації або доповнення здебільшого є галузевими за своєю природою та є важливими для розповсюдження. Підприємства, які обирають модель, мають розробити мережу. Це одна з найновіших бізнес-моделей спільної роботи, яка може допомогти у швидшому циклі розробки, і використовується багатьма технологічними компаніями, особливо програмним забезпеченням. [15]

- Модель підписок. Представлення товару на певний період часу стає все більш популярним. Ідея Netflix створила не тільки продаж цифрових товарів на обмежений час, а й фізичних: замовлення їжі на місяць, різних тематичних речей тощо. Модель допомагає компаніям отримувати доходи за ще не представлений товар створюючи вигідні пропозиції на підписки з довгими термінами.

В ринку меблів, а саме b2b наразі переважає підхід до бізнес моделі такий як brick and mortar, але концепція тяжіє до змін в сторону і інтернет торгівлі так і гібридної системи bricks and clicks.

Отже, в цій частині було досліджений аспект трансформації бізнес-моделі, патерни змін: підрип формули прибутку, внутрішніх та зовнішніх процесів, які відбуваються в компанії, фактори зовнішнього(постачальники, споживачі, науково-технічні досягнення, географія, економіка, екологія, соціальні фактори, держава) та зовнішнього (економічний стан, екологічна ситуація, інноваційний потенціал та організаційна структура) середовища, що впливають на компанію і змінюють її підхід до ведення бізнесу. Показані типові види бізнес моделей (класичні та гібридні), яким притаманні одні й ті ж особливості, фактори які впливають саме на бізнес, який досліджується – ринок меблів, а саме: зміна трендів, релокація, зменшене виробництво, новий клієнт. Приведені етапи трансформації компанії: генерація ідей, інвестування, перевірка, розворот, відміна, відмежування, перенос.

1.3 Вплив тенденцій цифровізації бізнесу на розвиток бізнес-моделей сучасних компаній

Завжди мінливе середовище змушує компанії знаходитись в постійному процесі удосконалень під сучасні умови. Найбільші зміни відбуваються під впливом цифровізації. Вона працює зі всіма аспектами організації, найбільші зміни відбуваються в методі ведення бізнесу – її бізнес моделі. Майже всі методи покращення зводяться до введення цифрових систем чи вихід на цифрові ринки. З огляду на це питання щодо цифровізації є надзвичайно актуальним в наш час, бо зміни в бік цифровізації вже не є просто покращенням, а нагальними змінами які потрібні для існування.

Отже, для розуміння концепту цифровізації, треба розуміти що це метод спрощення, трансформації процесів в різних сферах, в представленні сервісів покупцям та іншим стейкхолдерам, зміні каналів розподілу за допомогою цифрових інструментів. [17]

Першою тенденцією цифровізації є електронна документація, перехід до спрощеного документування, на відміну від зберігання всього на папері. Першим з чим стикається компанія, яка переходить на електронну документацію це оцифровування. Оцифровування документів в наш час є вже рідкістю, але деякі компанії і досі працюють з паперовою документацією. Тяжче всього з цим процесом доводиться компаніям в яких основною роботою була робота з паперами, до появи сучасних відцифровуючих апаратів. Це можуть бути не тільки бібліотеки, які працюють з книгами, а й компанії які працюють з великою кількістю документів (аудит компанії чи адвокатські фірми). [18] Які плюси переходу на цифрову документацію?

По-перше це спрощує роботу з документацією, легше знайти дані, які в тебе завжди зберігаються в одному місці, ніж реальні файли, які можуть змінити своє

розташування. Плюс ще є в тому, що це спрощує коригування зі збереженням старих версій.

По-друге це полегшує передачу файлів, ви можете перекинути їх будь яким зручним електронним способом і він його отримає за пару секунд.

По-третє зменшення витрат на зберігання, раніше кожна компанія мала склади з документами, які обслуговувало по декілька людей. Зараз вся інформація фірм знаходиться на віддалених орендованих серверах, які не вимагають великих затрат.

Другою тенденцією є діджитал маркетинг, поверхневий рівень якого закладається в рекламуванні своїх послуг та товарів різними брендами. В загальному сенсі це є вивчення ринку як і в загальному маркетингу знову ж спрощеними методами. Методи канали рекламування своєї продукції є різними:

- SEO маркетинг це наука про те, як зробити веб-сторінки привабливими для пошукових систем. Основою є робота з алгоритмами Google, праця з тегами по яким клієнту буде висвічуватись ваша сторінка частіше ніж конкурентів.
- Email маркетинг це робота по розсилкам покупцям чи просто людям, які є вашою цільовою аудиторією листів з матеріалом який заохочує придбати ваш товар. За допомогою листів вони інформують про знижки та майбутні заходи, направляють людей на свої сайти.
- PPC реклама є дієвим способом потрапити до свого покупця. Ви платите відомій компанії Facebook, Instagram тощо, для просування товару і платите їм стільки скільки людей перейшли по посиланню на вашу сторінку. Робота з PPC рекламою є нелегким процесом бо ви повинні досконально продумати теги ваших товарів щоб вони показались саме вашим покупцям.
- Контент маркетинг – це робота з наповненням ваших сторінок. Ваші сторінки в різних соціальних мережах можуть містити: відео з застосуванням продукту чи просто відеорекламу, блоги про можливості товару, документи в яких пишеться склад, інструкція, графіки які дають потрібну інформацію клієнту.
- SMM маркетинг – це праця з соціальними мережами. Це пошук своєї цільової мережі через інтернет. Соціальні мережі допомагають без лишніх витрат

зрозуміти як часто до вас заходили на сторінку, скільки на ній залишались, як довго переглядали певний товар тощо.

- Мобільний маркетинг – є типовим прикладом маркетингу. Наприклад: покупець щось придбав, йому пропонується знижка чи бонуси якщо в нього є мобільний додаток компанії в телефоні. Для компанії це є легким способом проведення рекламних акцій без великих витрат. [19]

Кожний спосіб продажів через інтернет дає велику низку параметрів для аналізу і прогнозування ринку, появляються нові показники ефективності, нові графіки, які в зручному вигляді представлені в різних програмах, окрім прогнозу доходів ми можемо відслідкувати зміни в смаках клієнтів вивчаючи теги.

Третьою тенденцією є електронна торгівля яка відкрила новий канал збуту для багатьох компаній. З кожним роком відмічається ріст цієї сфери.

Цілями електронної торгівлі є:

1. Автоматизація процесу. Електронна торгівля є більш легкою для підприємства і прибирає багато лишніх ланок замінюючи їх програмами. [20]

2. Здобуття нових клієнтів на унікальному ринку. Ціллю торгівлі завжди фігурували клієнти, вони являються нашою опорою фінансовою, що теперішньою, що й в очікуваному майбутньому.

Цей бізнес є легшим за brick and stone бо не вимагає великих затрат на приміщення чи робітників, один з головних діячів електронної торгівлі Джефф Безос працював довгий час один в своєму гаражі продаючи книжки та надсилаючи їх звичайною поштою.

Які є основні види електронної торгівлі:

1. Роздрібна та оптова торгівля – є класикою електронної торгівлі нею займаються майже всі компанії, здійснення її відбувається через свою платформу (власний сайт чи сторінка в соціальних мережах) або маркетплейси (Rozetka, OLX, Prom тощо).

2. Дропшипінг – це продаж товарів куплених у третьої сторони. Якщо загальними термінами продавець є посередником між виробництвом і кінцевим

Четвертою тенденцією є віддалена робота, яка стала популярною через пандемію що змінила підхід до праці через постійні загрози зараження закривши багато офісів і відправивши працівників працювати з власних домів. Це відкрило нові горизонти й перепони в роботі і її організації.

1. Гнучкий графік роботи – начальники хоч і контролюють робітників, але не знають чи весь 8 годинний день ти сидиш і працюєш. Керівники можуть поставити завдання, терміни, материк якості чи готовності і залишити його виконання і терміни на працівника. Він можеш працювати як хоче, не обмежуючи себе 8 годинним днем.

2. Економія часу – один приклад був представлений зверху це дорога до роботи, це ще впливає на такі аспекти як зустрічі чи наради, всі зможуть долучитися в поставлений час не зважаючи навіть на відсутніх, тому що сучасні сервіси відеозв'язку зможуть зробити запис цим людям для ознайомлення.

3. Економія грошей – для роботи людині в офісі треба витратити гроші на офіс, стіл, обладнання для роботи (комп'ютер, папір, ручки тощо). В пандемію через блокування головного транспорту – метро для всіх окрім державних служб, компанії навіть починали оплачувати поїздки на таксі для своїх робітників. [22]

Після карантину не всі повернулись в офіси працювати, багато компаній зрозуміло що такий метод праці для них є зручнішим. Але в кожній історії є й інша сторона, недоліки віддаленої роботи: це втрата робочої атмосфери, втрата зв'язків з колегами чи взагалі втрата жаги щось робити. Для контролю цих показників менеджер повинен залучати людей на дистанційній роботі до постійної кооперації, зустрічей, роботі з колегами. [23]

Бізнес модель зазнає змін від всіх факторів представлених вище, деякі впливають на певні пункти прямо (діджитал маркетинг та електронна торгівля), інші опосередковано (електронна документація та віддалена робота). Ключовими аспектами, які зазнають змін є:

1. Цінова пропозиція, яку отримає покупець. Раніше знайти про компанію чи товар якусь інформацію було тяжко. Зараз кожна компанія представлена в

інтернеті і кожен охочий може знайти відгуки, інформацію про товар та його ознаки ввівши назву компанії в пошуку.

2. Нові канали збуту. Інтернет торгівля є ще одним методом продажу товарів, який реалізується відсторонено від інших методів. Інтернет торгівля окрім цього дозволяє, проаналізувати і такі дані, як можливий попит більше, через відслідковування даних сайту.

3. Клієнтські групи. Компанія розширює розуміння про своїх клієнтів через обов'язкову реєстрацію при замовленні, створює клієнтський портрет засновуючись на певних аспектах та кількості покупок.

4. Витрати. Кожна категорія працює з різними факторами витрат, скорочуючи кути. Електронна документація працює над зменшенням використання ресурсів на утримання архівів, віддалена робота економить гроші на представлення робочого місця, діджитал маркетинг на проведення польових маркетингових досліджень.

Таким чином було проведено дослідження тенденцій цифровізації, а саме: електронна документація, діджитал маркетинг в його проявах SEO маркетингу, Email маркетингу, PPC рекламі, контент маркетингу, SMM і мобільному маркетингу, електронна торгівля і її видах Роздрібної та оптової торгівлі, дропшипінгу, краудфандингу, цифровому ринку та послуг та віддалена робота і її плюси – економія грошей, економія часу та впровадження гнучких графіків роботи. Проведено оцінку впливу на бізнес моделі організацій: цифровізація в основному впливає на аспекти цінової пропозиції, яку отримає покупець, створення нового каналу збуту, допомога в пошуку та надання нових унікальних клієнтських груп та опосередковано на аспект витрат, а саме . [51]

В наступному розділі буде проведено аналіз існуючого підприємства «АГТ Плюс», його навколишнього середовища детально розібрано модель існуючого підприємства «АГТ Плюс».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «АГТ ПЛЮС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГТ Плюс»

ТОВ «АГТ Плюс» - це українська меблево-будівельна компанія, яка була заснована 6 червня 2003 року Максимом Рогожиным та Вадимом Харитоновим. Ідея для бізнесу з'явилась через вже наявного досвіду співпраці з турецькими фірмами у Вадима на минулому місці роботи. Назва компанії походить від відомої турецької фірми, яка займається фасадами AGT і починалась з перепродажу її продукції в Україні. Перші поставки з Анталії прийшли в липні 2003, компанія і надалі закупає свою продукцію. Для зберігання продукції компанія орендує склад на 115 м² за адресою м. Київ, вул. Сортувальна, 2. [24]

Слоганом компанії є фраза англійською “Do with us”, основним активом, який вони вважають є працівники та клієнти, який цей слоган повинен привертати своєю легкістю і залученістю до процесу. Цілями компанії є усестороннє розширення в асортиментному ряді так і розширення за межі України.

Історія компанії:

- У 2006 році йде розширення складських приміщення, поряд відбудовується ще 600м² складів для задоволення зростаючого попиту на іноземну продукцію. Опановані нові напрямки розвитку у будівельній тематиці - імпорт ламінованої підлоги.
- У 2008 р. було придбано власну ділянку під Києвом у с. Небелиця та збудовано склад на 1200 м². Вже в 2009 поряд зі складом відкривається вже власне виробництво – виготовлення терасних дошок з іноземної сировини.

- Влітку 2011 році відкривається вже повноцінний завод, до продукції, яка виготовляється додаються - міжкімнатні двері і стінові панелі. В компанії створюють ідею «єдиного дизайну», продаж повних готових кімнатних рішень – двері, стіни та підлоги від компанії АГТ. На заводі відкривається новий напрям діяльності – патинування дверей – нанесення візерунків патиною для покращення зовнішнього вигляду.

- У 2012 р. було закуплено лінію з переробки дверних полотен і виготовленню міжкімнатних дверних блоків готових до монтажу. До цього подібних рішень у виготовленні дверних блоків не пропонується на українському дверному ринку.

- У 2014 році, підприємство запровадило виробництво водотривких фасадів та заключає довгостроковий контракт ще з однією турецькою компанією ASD - виробником акрилових панелей.

- У 2015 році відбувається повна реорганізація компанії, створюються нові відділи логістики, маркетингу, HR, IT; приймається стратегія розвитку.

Виробництво ТОВ «АГТ Плюс» працює з багатьма напрямками, які вже описані вище, тобто: виробництво терасних дошок, дверей, стінових панелей, дверних блоків, водотривких фасадів та патинування дверей. Наразі власне виробництво займає лише 40% продажів компанії, інша продукція закупается і продається в Україні без обробки, в якій компанія працює одним з реселлерів на українському ринку.

Компанія використовує виключно іноземну сировину та працює на кваліфікованих іноземних станках. Якість продукції є на рівні європейською, що підтверджується десятками сертифікацій на іноземних виставках, але компанія ще не виводила продукцію на інші ринки окрім українського.

Єдиний завод в Небелиці може покривати потужності на виготовлення 20000 одиниць продукції в місяць. Завод переважно працює лише над терасними дошками, виробництво іншої продукції вже залежить від того чи надійде потрібне замовлення, або складська кількість типових дверей закінчиться. Завод готовий

виготовляти будь-які дерев'яні двері, підлогу стіни, а на сайті розроблений зручний інструмент для підбірки потрібних матеріалів та типів розмірів.

Одним з новаторських підходів це створення унікальних водотривких ручок, які й досі не представлені на українському ринку.

Таблиця 2.1. Фінансові результати діяльності ТОВ «АГТ Плюс» за 202-21 рр.

Показник	Рік		Відхилення
	2020	2021	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	171 852,1	230 779,3	34,3
Інші операційні доходи, тис. грн.	2 300,6	12 367,2	437,6
Інші доходи, тис. грн.	8 544,8	12 567,9	47,1
Разом доходи, тис. грн.	182 697,5	255 714,4	40,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-101 635,7	-149 713,4	47,3
Інші операційні витрати, тис. грн.	-70 274,0	-88 081,0	25,3
Інші витрати, тис. грн.	-8 552,3	-13 028,0	52,3
Разом витрати, тис. грн.	-180 462,0	-250 822,4	39,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2 235,5	4 892,0	118,8
Податок на прибуток, тис. грн.	-154,8	-880,6	468,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2 080,7	4 011,4	92,8
Рентабельність продажів, %	1,21	1,74	43,6

Джерело: Складено на основі [25]

Отже компанія є прибутковою структурою, за якою навіть є певний ріст по рокам, з 2020 по 2021 рік, який в прогнозах через епідемію повинен падати (падіння курсу гривні до 30 за долар (77% опитуваних); дефіцит матеріалів та комплектуючих (59%); невиконання контрагентами зобов'язань за договорами (59%); виникнення касового розриву (55%) скорочення чи закриття каналів збуту (52%) [3]). компанія зросла майже в 2 рази.

Таблиця 2.2. Ключові категорії продукції ТОВ «АГТ Плюс»

Товар	Колекція	Колір	ABC	Відсоток від загального обороту	Продаж, Євро	Кіл-ть одиниць товару	Кіл-ть угод	Продаж, грн	Маржа, грн
Панель МДФ 18 мм	1221-18 мм Унідекор	601- Білий (глянець)	A	21.49%	31673	450.55	134.64	134650.99	37111.82
Панель МДФ 18 мм	1221-18 мм Унідекор	734 - Білий шовк New (мат)	A	17.03%	30153.35	449.45	128.91	1400328.88	30563.1

Продовження таблиці 2.2.

Панель МДФ 18 мм	1221-18 мм Унідекор	726-Темно-сірий шовк (мат)	A	8.83%	10846.45	197.45	72.91	570806.31	11116.32
Панель МДФ 18 мм	1223-18 мм Супрамат (двосторонній)	3019 - Sahara Cream (мат)	A	6.19%	13701.93	108	31.27	486767.73	13121.23
Панель МДФ 18 мм	1221-18 мм Унідекор	729-Світло-сірий шовк (мат)	A	5.62%	11078.56	141.82	41	417430.41	18408.46
Панель МДФ 18 мм	1222-18 мм Фантазія	670-Антрацит білий (глянець)	A	4.38%	7808.87	75	33	281112.65	123180.83
Панель МДФ 18 мм	1221-18 мм Унідекор	728-Сірий шовк (мат)	A	4.34%	7673.33	91	29	273009.66	72700.17
Панель МДФ 18 мм	1221-18 мм Унідекор	732-Капучино шовк (мат)	A	4.24%	7359.63	93	30	262177.02	57853.91
Панель МДФ 18 мм	1223-18 мм Супрамат (двосторонній)	3023 - Dolphin Grey (мат)	A	4.09%	6852.46	53	25	241248.87	57353
Панель МДФ 18 мм	1221-18 мм Унідекор	730-Кремовий шовк (мат)	A	4.02%	6637.77	81	29	236651.62	79641.42
Всього				80.23%	133785.35	1740.27	554.73	4304184.1	501050.2

Джерело складено на основі: [27]

Зверху зображені самі популярні товар найкращої категорії – панелі. Їх продаж приносить компанії близько 40% відсотків загальних доходів. У компанії є грошовий резерв щоб забезпечувати свої майбутні проєкти самостійно без залучення кредиту чи інвесторів. Ціноутворення відбувається з вирахування повної собівартості та додавання відсоткової націнки.

Економічна ситуація компанії в останні роки була проблемної, але на мала великих падінь. Через коронакризу та війну підприємство закрило найбільший склад в Києві та представництво в Харкові.

Організаційна структура підприємства є досить об'ємною. ОСУ подано в додатку А. На ТОВ «АГТ Плюс» працює 147 осіб. Генеральним директором компанії виступає М. Рогожин, який займає ще посади директора з технічних питань, директора з питань розвитку. Його співзасновник займає посаду директора з адміністративних питань.

Компанія ділиться на 7 департаментів, які виконують наступні функції:

1. Департамент побудови відповідає за функції введення людини в посаду, підготовка посадових інструкцій, найм на роботу, обслуговування робочих місць, розробка правил етики та поведінки на роботі, аналіз статистики, яку створюють керівники по своїх робітникам.

2. Департамент розповсюдження займається продажом та просуванням продукції, головними функціями є створення рекламних компаній, праця над рекламними матеріалами, управління продажу по регіонам та секціям товару.

3. Департамент фінансів ділиться на три відділи, які описують загальні функції: ведення доходів, витрат та бухгалтерських відомостей.

4. Технічний департамент займається закупівлею, забезпеченням складів, виробництвом та організацією доставки товарів.

5. Департамент якості та сертифікації виконує наступні функції: аналіз якості продукції, після сервісна робота з клієнтами, підготовка матеріалів для навчання працівників, налагодження зв'язків з курсами та школами для запрошення їх в якості методу підвищення кваліфікації працівників, створення індивідуальних програм розвитку, пошук шляхів для вдосконалення роботи та продукції.

6. Департамент розвитку представлений в роботі над стимулюванням пізнаваності бренду в громадськості, проведення заходів, роботою над дизайнами та праці з представниками, партнерами та асоціаціями.

7. Адміністративний департамент займається роботою над стратегічними рішеннями в управлінні, маркетингу, автоматизацією та юридичними питаннями.

Восени 2011 р. Максим Рогожин відвідує Японію і вирішує ввести побачену методологію Кайдзен у власній компанії, відбувається трансформація, саме в 2011 році відбуваються структурні зміни і компанія отримує організаційну структуру яку вона має зараз. Кайдзен — в основі є методологією покликаною для оптимізації

процесів з метою досягти кращого результату з меншою витратою ресурсів. Витрати найчастіше зумовлені рутиною: зайві переміщення і рухи тіла, витрачання часу на пошук потрібного, однотипні дрібні помилки і т. под. Мінімізувавши їх за допомогою кайдзену, керівник або будь-який працівник вивільняє час для нових ідей та справ. Команда починає шлях постійного і безперервного вдосконалення. Зміни починаються з середини компанії і з кожного її співробітника. Як раз в цей час формується основна мета і стратегія компанії – Створювати класну і круту продукцію щасливою командою. Ціллю ставиться постійне вдосконалення. Кайдзен в компанії використовується частинами, переважно за основу в компанії беруть лише інструмент покращення та 5s в повній мірі. Членів команди заохочують до введення власних канбан дошок, але він не є обов'язковим. Метод just in time повністю відсутній.

В 2019 до Кайдзен методу додаються інструменти LEAN у продажах та на виробництві, що допомагають позбутися лишніх витрат та досягати поставлених цілей. LEAN - це ефективна концепція менеджменту, суть якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси і потреби клієнта (ринку) і мотивації кожного працівника.

Впровадження методології Lean-виробництва дозволяє вирішити цілий ряд основних проблем, з якими щодня і щогодини стикаються більшість підприємств:

- досягти високої якості при мінімальних витратах
- скоротити терміни створення продукції
- уникнути перевиробництва
- врегулювати питання поставок, тощо.

Отже, в цьому розділі розглядаються різні внутрішні сегменти компанії ТОВ «АГТ Плюс», а саме цілі компанії: усестороннє розширення в асортиментному ряді так і розширення за межі України, історію, економічне становище – на даний момент компанія є прибутковою та переживає значний ріст, організаційну структуру, продукцію та методології кайдзен та lean, які застосовуються в її діяльності

В наступній частині ми розглянемо фактори зовнішнього середовища прямого впливу: постачальників, покупців, партнерів та конкурентів та опосередкованого, такі як економічні, політичні, екологічні, соціальні та географічні фактори.

2.2 Діагностика впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «АГТ Плюс»

Вплив факторів зовнішнього середовища має суттєвий вплив за сучасних умов функціонування усіх без винятку бізнес-систем. Середовище близької взаємодії, за моделлю М. Портера, представлено клієнтами, постачальниками, партнерами, конкурентами. Розглянемо вплив кожного з названих факторів на успішність функціонування підприємства.

Таблиця 2.3. Клієнти ТОВ «АГТ Плюс»

Клієнт	Опис	Цінність
Дилери	Компанії що займаються роздрібним продажем: оздоблювальних матеріалів, підлогових покриттів, меблевих комплектуючих, дверей.	Широкий асортимент, ексклюзивні товари, вигідні умови для дилерської співпраці
Великі меблеві компанії	Компанії які мають власне виробництво. Працюють у містах мільйонниках та/або мережу філій.	Швидка доставка, великі об'єми, великий вибір, постійна співпраця
Дрібні меблеві компанії	Компанія яка займається виключно індивідуальними замовленнями. Працюють в обласних або районних центрах.	Оригінальні меблеві рішення які не дуже представлені на українському ринку

Продовження таблиці 2.3.

Дрібний виробник	Наявність власного виробництва (можливості обмежені), робота з індивідуальними замовленнями. Працюють переважно одноосібно, або невеличкою командою (2-3 людини: конструктор та монтажник/-ки) Працюють в обласних та районних центрах.	Вчасна доставка, оренда шоурумів, дешева сировина
Будівельні компанії та забудовники	Компанії, що займаються будівництвом приватних та громадських будівель та потребують застосування матеріалів які продаються фірмою на своїх об'єктах.	Великі об'єми, швидка доставка
Дизайнери	Творчі люди, які спеціалізуються на створенні інтер'єрів. Відслідковують тренди, цікавляться дизайном комплексно: не лише в інтер'єрі, але й предметний дизайн.	Широкий асортимент, вигідні умови для постійних малих замовлень
Архітектори	Люди, що займаються комплексним проектуванням житлових та комерційних будівель/приміщень. Уважні до деталей, прискіпливі до конструктивних якостей матеріалів.	Наявна робота на замовлення специфічних моделей
Кінцеві споживачі	Практичні покупці, у першу чергу звертають увагу на якість та ціну. При виборі товарів для них важливішими будуть характеристики, а потім – дизайн. Мають гарний смак на речі, більше схильні до продуманих покупок.	Індивідуальний підхід, докладне інформування про товар

Джерело: Складено на основі [24-27]

Компанія АГТ Плюс розглядає своїх клієнтів, як головний ресурс компанії, слоган «Do with us» націлений як на працівників так і споживачів продукту. Основою роботи компанії є прагнення до абсолютно індивідуальний підхід до кожного Клієнта.

Таблиця 2.4. Постачальники ТОВ «АГТ Плюс»

Постачальник	Опис
AGT – Туреччина	Одна з провідних світових організацій у галузі меблевих компонентів і підлогових покриттів. Компанія AGT, яка виробляє матеріали для багатьох різних галузей виробництва МДФ, МДФ з меламіновим покриттям, панелей, профілів і підлогових покриттів на сучасних виробничих потужностях загальною площею 500 тисяч квадратних метрів. Компанія експортує до більш ніж 100 різних країн на 5 континентах і налічує більш ніж 1000 власних точок.
Alvis-Іспанія	Компанія з глобальною присутністю, лідер у виробництві та дистрибуції високоякісних панелей і меблевих компонентів для меблевої та декоративної промисловості. Присутній у понад 100 країнах на 5 континентах з такими технологіями, як LUXE, ZÉNIT і SYNCRON, які є лідерами ринку.
Кроношпан- Німеччина	Міжнародна компанія, яка виробляє та розповсюджує дерев'яні панелі, які використовуються в таких сферах, як підлога, меблі та дерев'яні будинки. Компанія виробляє ДСП, ДВП середньої щільності, ламінат, смолу для деревних плит і орієнтовано-стружкових плит. Він також виробляє панелі з меламіновим покриттям, стільниці постформування, стінові панелі, лакований HDF та інші, а також спеціальний і декоративний папір.
Skin – Італія	Заснована в Мілані в 2013 році, вона поєднує цифрові технології виробництва з традиційними компонентами за допомогою запатентованих практик. Її застосування дозволяє твердим поверхням ставати більш гнучкими, а плоскими набувати тривимірності, розширюючи горизонт для архітектурних проектів і поверхонь. Комбінована пропозиція двох основних продуктів, сітчастих листів і складних панелей, повністю налаштовується та відповідає всім вимогам дизайну. Оздоблювальні матеріали, розміри та геометричні візерунки можна змінювати безліччю способів, забезпечуючи кожному клієнту індивідуальний досвід.

Джерело: Складено на основі [24,28-31]

Партнерами компанії є Українська Асоціація Меблевиків що є гордістю компанії і відмічається у всіх матеріалах компанії. Місія: Створення кращого меблевого середовища в Україні, через об'єднання і зростання кожного учасника УАМ. Візія: УАМ є центром створення і розвитку меблевих кластерів в Україні та центром експертизи, освіти і об'єднання представників галузі. [32]

Компанія записана в програму Дії Бізнес по розширенню кордонів українських товарів. Дія Бізнес створює каталог виробників та їх товарів виділяє сайт, який обов'язково повинен бути англійською і залучає іноземні бізнеси до покупки з України. До ініціативи долучились Польща, Литва, Латвія, Естонія, Німеччина, Італія, Іспанія, США, Франція та Канада. [33]

Партнерами компанії виступає ще залучена компанія доставки SAT – одна з найбільших служб доставок великих об'ємів товару по адресі з можливістю відслідковувати. Компанія часто залучає різних спеціалістів для проведення уроків чи тренінгів для своєї команди, останнім курсом з яких був від Export Academy, створеною ініціативою естонських та українських підприємців для стимулювання експорту з України. [34]

Таблиця 2.5. Конкуренти ТОВ «АГТ Плюс»

Категорії конкурентів	Групи конкурентів	Список конкурентів
Конкуренти по товарним групам	плити + меблевi фасади	Віяр, Згода, Деко Груп, Даск, Кроном
	рейкові панелі	Суперпрофіль, Тардекс
	Підлога і двері	Фокс, Корсіка, Віталюкс, Старбуд, Secretdoors
Конкуренти по методу отримання товару	Дилери АГТ	Трипланки, Світ підлоги, СтройАрсенал, Кераміс, Тепло дому
	Українські виробники	Фокс, Корсіка, Віталюкс, Старбуд, Secretdoors
	Міжнародні компанії	Wood furniture, Woodwerk, Oak shop

Продовження таблиці 2.5.

Конкуренти по місцевості	Київ	Світ підлоги, Кераміс, Суперпрофіль
	Львів	Старбуд
	Вінниця	Корсіка
	Харків	Фокс

Джерело: Складено на основі [35]

Конкуренти компанії виступають під різними категоріями. Наступний список є малою вижимкою їх особливостей для AGT Plus:

- Конкуренти по товарним групам: AGT Plus продає різні товари і компанії з ідентичним асортиментом знайти важко, якщо порівнювати з конкурентами їх умовно можна поділити на такі категорії: по підлозі та дверям, плити + меблеві фасади та рейкові панелі
- Конкуренти по методу отримання товару – категорія покриває різні компанії які продають товари різними методами, а саме: дилери AGT - компанії, які як AGT Plus закупають товар у оригінального виробника, і продають в Україні, українські виробники - компанії, які створюють продукцію схожу на AGT Plus, міжнародні компанії - компанії, які відкривають свої представництва в Україні і мають подібну продукцію до AGT Plus.
- Конкуренти по місцевості – конкуренти відносно місцезнаходження їх точок.

Оцінку впливу факторів дальньої взаємодії здійснено за допомогою інструментів стратегічного аналізу. Проведемо PEST-аналіз діяльності компанії на ринку (табл.2.6).

Таблиця 2.6. PEST-аналіз ТОВ «АГТ Плюс» під час війни

Політичні фактори	Економічні фактори
Закриття кордонів Зменшення імпорту в країну дуже вплинуло на компанію, їм довелося закрити склад бо він став непотрібний через відсутність колишніх великих поставок. В перші місяці АГТ Плюс доводилося існувати без поставок бо постачальники не могли ризикувати з доставкою. В екстреному порядку були змінені шляхи імпорту і нині компанія хоча й не на довоєнних потужностях повноцінно продовжує свою діяльність. Через близькість бойових дій був закритий єдиний шоурум в Харкові. Зміни в трудовому кодексі AGT Plus керуючись старими законами зберегло місця зв своїми працівниками які пішли служити ЗСУ, але й нанявши на їх посади людей щоб хтось виконував роботу.	Перехід на воєнну економіку Дії НБУ на початку війни спрямовувалися насамперед на підтримання стабільності банківської системи та безперебійності платежів. Це було необхідно для адаптації економіки, бізнесу, населення до нових умов. З цією метою Національний банк зафіксував офіційний курс, ввів валютні обмеження, «заморозив» облікову ставку на рівні 10%. Завдяки цим крокам на початку війни, а також значному запасу міцності фінансова система гідно пройшла випробовування цими надзвичайно складними умовами. Поступово бізнес та населення почали пристосовуватися до поточних умов і все більше значення в їх поведінці почала відігравати ринкова логіка ухвалення рішень.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Зміна пріоритетів Пріоритет людини з вищих цінностей, як статус чи краса в домі відходять на другий план даючи першочерговим більш важливу роль. Це впливає на покупку меблів, їх купують менше. Депопулізація регіонів Зміни структури розселення змінили ринок праці, змінили запити на професійні навички, структуру зайнятості, структуру виробництва. Для АГТ зміна попиту, який вони задовольняли в основному центральні регіони країни змінився на західні на що пішли значні зміни в логістиці продукції.	Нові технології в деревообробці Технологічний фактор був завжди вирішальним в рішеннях компанії, вони завжди відслідковують сучасні тренди в деревообробці і до війни планували купити сучасний 3д станок для створення комп'ютерно точних зображень на деревині з відкриттям нового сегменту для себе.

Джерело: Складено на основі [36-39]

АГТ Плюс змінило свій стиль поводження і після вторгнення почало використовувати марку made in Ukraine. Під цим гаслом підприємство хоче вийти на світовий ринок. І перші кроки на шляху до міжнародного бізнесу вже робляться: компанія направить в жовтні партію готових виробів в Канаду. В середині України труднощі дають шлях новим можливостям. Через постійні бомбардування великих міст, компанія змінює фокус на маленькі містечка з їх можливостями. В оновленій стратегії введення бізнесу відмічається фокусування на пунктах з населенням більше 50 тисяч осіб, беручи за основу метод обраний Новою Поштою.

За місяць війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. Обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки оцінити важко, адже бойові дії на території країни тривають. За оцінками Національного банку, під час війни економіка України втрачає 50% "невиробленого" ВВП. Лише 17% компаній працюють у повному обсязі, а кожна третя не працює. Але АГТ Плюс справилось з викликом, заклавши підприємство на два місяці та відправивши працівників з офісу працювати вдома вони знайшли шлях повернутись до повноцінного бізнесу. [39].

Для розгляду всіх факторів було вирішено створити SWOT – таблицю, яка підсумує останні дві частини.

Таблиця 2.7. SWOT-аналіз ТОВ «АГТ Плюс»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Великі фінансові ресурси Представництва в 4 найбільших містах України Створення усіх видів покриттів (проект «Єдиний стиль») Ексклюзивний представник Skin в Україні Виробництво унікальних ручок Виробництво прихованих дверних блоків Виробництво товарів на замовлення	Нехватка персоналу в сфері продажу Поганий сайт Падіння нових продажів Праця з іноземною сировиною

Продовження таблиці 2.7.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Вихід на імпорتنний ринок	Закриття кордонів
Орієнтація на інтернет ринок	Падіння економіки
Придбання унікальних технологій з деревообробки	Зміна клієнтського попиту

Джерело: Складено на основі: [25-27, 36-39, 43]

Отже, підприємство діє на великому конкурентному ринку, кількість конкурентів і клієнтів є великим і задля забезпечення такого попиту треба мати незвичайну пропозицію, яку допомагає надавати наявні постачальники та партнери. PEST аналіз підприємство показав що наразі на ринку існує багато загроз з якими треба працювати.

2.3 Аналіз поточної бізнес-моделі ТОВ «АГТ Плюс»

ТОВ «АГТ Плюс» не створювало бізнес-модель як документ тому в цій частині буде відбуватись її відтворення завдяки даним які були наданні компанією. Всі фактори представленні дають поняття про компанію, її основних постачальників і фірми, які надають послуги компанії, як формуються прибутки та які має трати компанія. Які є споживачі у компанії і які ресурси залучаються щоб їх утримувати. Які канали продажу використовує компанія та елементи які дають розуміння Розпочати слід з даних які вже були обговоренні, а саме ключових партнерів та споживчий сегмент.

Таблиця 2.8. Поточна бізнес – модель ТОВ «АГТ Плюс»

Поточна бізнес – модель ТОВ «АГТ Плюс»				
Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Відносини зі споживачами	Споживчий сегмент
Постачальники • AGT - Туреччина • Alvic - Іспанія • Кроншпан - Німеччина • Skin - Італія Представники послуг • SAT – служба вантажних перевезень Фахівці • УАМ – аналіз ринку меблів • Дія бізнес – інформація про експортні ринки	• Продаж плит і ламінату • Виробництво дверей; • Виробництво меблевих фасадів; • Виробництво дверних блоків; • Виробництво терасної дошки для басейнів, терас, літніх майданчиків; • Виробництво стінових панелей; • Виготовлення фасадів з крайкою, водонепроникних фасадів; • Патинування дверей	Товар • Якісні меблі з дерева іноземного походження • Виготовлення продукту будь яких розмірів Клієнт • Фокус на клієнта • Індивідуальний підхід до кожного • Повна відкритість бізнесу	• Реклама в соціальних мережах • Контекстна реклама • Холодні дзвінки • Запрошення на івенти • Міцні дружні стосунки	• Дилери • Великі меблеві компанії • Дрібні виробники • Забудовники або будівельні компанії • Дизайнери • Архітектори • Кінцеві споживачі
	Ключові ресурси		Канали продажів	
	• Виробництво у селі Небелиця розміром на 5000 м2 • Складські приміщення по всій Україні в розмірі 15000 м2. • Ексклюзивні права на дистрибуцію продукції компанії Skin в Україні.		• Прямі продажі • Продажі через інтернет • Пошук партнерів на виставках	
Структура витрат			Потоки доходів	
• Витрати на матеріали та сировину • Адміністративні витрати • Заробітна плата • Енергоносії			• Перепродаж іноземних плит і ламінату всім групам клієнтів. • Продаж дверей, меблевих, фасадів, дверних, блоків терасної дошки фасадів з крайкою. • Надання послуги з патинування дверей чи інших поверхонь. • Створення плит і ламінату по кресленням покупця на замовлення.	

Джерело: Складено на основі [24-35]

З ключових партнерів слід виділити, звісно ж основних постачальників: AGT, Alvic, Кронашпан та Skin бо завдяки їх поставок панелей і профілів компанія отримує гроші з продажів та виготовлення своїх власних меблевих рішень. Якщо брати пункт представники послуг ми беремо SAT – служба вантажних перевезень яка займається великими замовленнями компанії. Завдяки вже багаторічній співпраці компаній цей зв'язок є важливим і доцільним в додаванні і майбутній новій бізнес моделі. В пункті фахівці повинна опинитись УАМ – Українська асоціація меблевиків бо вона створює звітності і тенденції бізнесу меблів якими користується компанія у прогнозі та плануванні майбутньої діяльності. Дія Бізнес може бути як фахівцем так і представником послуг, але скоріш відноситься до першого пункту. Вона створює базу та звітності країн які готові експортувати з України по певним категоріям, де меблева є однією з більших. Ще до цього там можна потрапити до каталогу українських компаній які пропонуються на державному рівні іноземцям для партнерства.

Споживачі продукції вже є сталими і обговорювались в минулому розділі, а саме: дилери, великі меблеві компанії, дрібні меблеві компанії, дрібні виробники, забудовники або будівельні компанії, дизайнери, архітектори та кінцеві споживачі. Кожен з яких має свої плани та ідеї на продукцію.

В першому частині цього розділу були згадані основні види діяльності, але треба буде виділити їх знову:

- Продаж плит і ламінату, які продаються без обробки, в окремих випадках, саме АГТ Плюс є єдиним дистриб'ютором в Україні Прикладом є постачальник плитних матеріалів SKIN (Італія) для якого АГТ Плюс діє на правах ексклюзивного представника в Україні;

- Виробництво дверей;
- Виробництво меблевих фасадів;
- Виробництво дверних блоків;
- Виробництво терасної дошки для басейнів, терас, літніх майданчиків;
- Виробництво стінових панелей;
- Виготовлення фасадів з крайкою, водонепроникних фасадів;

- Патинування дверей, як для власних дверей так і оновлення чи нанесення патини на двері клієнта.

Ціннісна пропозиція компанії є широкою. По-перше фокус на клієнта, клієнт завжди повідомлений про всі акції і пропозиції що є в компанії.

По-друге індивідуальний підхід, якщо замовлення було зроблено в одного з менеджерів, саме з ним клієнт і матиме справу. Для великих клієнтів працюють їх повністю персональні менеджери, які займаються лише їх забаганками та інтересами.

По-третє відкритість. Перед замовленням чи після клієнт може замовити персональну екскурсію заводом для себе. Офісні приміщення знаходяться прямо посеред магазинів і в них відсутні двері, тобто кожний клієнт може побачити будь яку сторону процесу виконання замовлення. На сайті компанії розміщені вся інформація необхідна для правильного вибору.

По-четверте гарантована світова якість продукції. Продукція АГТ Плюс завжди виділяє своє походження, якщо клієнт замовляє продукцію йому розкажуть склад і країну походження цього матеріалу. Український завод АГТ Плюс будувався на основі заводу АГТ в Турції і перейняв багато підходів і практик, які виділяють його серед звичайних українських підприємств.

По п'яте компанія працює на будь які обсяги та розміри, вирішує клієнт яке саме замовлення йому потрібно. Компанія може отримувати ескізи і на заводі з наявної сировини і схожого асортименту вам розроблять потрібний товар. Для зберігання таких виробів АГТ Плюс має близько 100 типорозмірів коробок.

По шосте доставка через партнерів компанії яка входить в рахунок. Компанія співпрацює з вантажним перевізником, який готовий поставити вам будь яку кількість замовленого товару в будь яку локацію в Україні (окрім деяких регіонів де зараз неспокійно).

Відносини зі споживачами є ключовим фактором у роботі АГТ Плюс. У компанії є розуміння маркетингової воронки і методи збереження клієнтів. Клієнтів заохочують методами висвітлення чи пошуку клієнтів у соціальних мережах, створення контенту в Instagram та Facebook, просування в Гугл пошуку, контекстна

реклама та холодні дзвінки. Уже для діючих клієнтів надаються запрошення на івенти компанії, виставки, створення персоналізованих спеціальних пропозицій.

Ключовими ресурсами є:

- Виробництво у селі Небелиця розміром на 5000 м² з сучасним обладнанням для обробки деревини та плит.
- Складські приміщення по всій Україні в розмірі 15000 м².
- Магазили та шоуруми, які знаходяться в Києві, Небелиці (Київська обл.), Львові, Дніпрі та Одесі.
- Ексклюзивні права на дистрибуцію продукції італійської компанії Skin в Україні.
- Унікальний метод виробництва водотривких фасадів.
- Проект «Єдиний стиль» - поєднання меблевих фасадів і міжкімнатних дверей з ідеальною точністю відтінків.

Основним каналом продажу компанії є прямий продаж. Клієнт побачив магазин чи шоурум зайшов в нього і придбав що потрібно, через цей метод компанія отримує близько 90% своїх клієнтів. Цей метод супроводжується різними розсилками та телефонними дзвінками щоби дізнатись чи готові ви повторити замовлення чи просто зробити вперше. Існує ще сайт компанії, який пропонує зробити через нього замовлення та має посилання на панорамні фотографії шоурумів. Пошук партерів може відбуватись ще й через різні виставки на яких представляють продукцію АГТ Плюс, що є дуже дієвим методом для B2B сегменту.

В структурі витрат АГТ Плюс є:

- Витрати на матеріали та сировину. Вони формуються з ціни постачальника та ціни за перехід через границю України.
- Адміністративні витрати. Податки, збори, на проведення зборів та заходів, витрати на утримання основних засобів тощо.
- Заробітна плата.
- Витрати на маркетинг. Проведення виставок та рекламних акцій.
- Витрати на енергоносії.

В структурі доходів АГТ Плюс є:

- Перепродаж іноземних плит і ламінату всім групам клієнтів.
- Продаж дверей, меблевих, фасадів, дверних, блоків терасної дошки фасадів з крайкою.
- Надання послуги з патинування дверей чи інших поверхонь.
- Створення плит і ламінату по кресленням покупця на замовлення.

Прибуток компанії розраховується з націнки яка формується беручи до уваги повну собівартість на одиницю продукції з додаванням відсоткової націнки яка варіюється від 1 до 8 відсотків.

В наявній бізнес моделі зображенні всі ключові гравці системи, і можливості компанії з наявними ресурсами є великими, компанія має великі потужності та якісну продукцію. Ключові партнери задовольняють потрібний попит та готові й надалі вести бізнес з Україною незважаючи ні на що. Споживачі правильно розподіленні і відповідають за категорії, які дійсно представлені в сегменті.

Незважаючи на усі переваги існуючої бізнес-моделі, фактичні результати діяльності компанії щодо продажів є незадовільними. Зважаючи на негативний вплив зовнішніх факторів, викликаний станом війни, в системі продажів фіксуються ситуації незадоволеного попиту або надзвичайно тривалої реакції компанії на запити клієнтів, тривалого та не завжди зручного формату спілкування з клієнтом в процесі виконання замовлень. Бізнес модель компанії є взірцем гарного бізнесу для років коли він створювався – 2008-2009 рр., вона має чудову одноканальну структуру, працюючи на постійному попиті, але така модель не проходить перевірку часом, її елементи не є гнучкими, особливо при підриві формули прибутку та зовнішніх процесів - не існує іншого шляху розвитку ніж звичайний бізнес.

Прямий продаж був основним ресурсом компанії щодо залучення клієнтів. З коронакризою він став менш надійним і попит на наявний в компанії сайт збільшився, але він не відображав всі актуальні товари компанії, ні навіть

відповідав актуальності цін. Відносини зі споживачами розвиваються мало, сучасна компанія повинна сама знаходити клієнта в соціальних мережах і задовольняти його потрібним сервісом, який не обмежується лише телефонними дзвінками.

Стратегією ТОВ « АГТ Плюс» для залучення клієнтів були пов'язані з повним прямим контактом з покупцем. Менеджер дзвонить, пропонує, супроводжує, домовляється з бухгалтерією, з виробництвом і з компанією доставки. Паралельно з цим для пошуку клієнтів використовується метод скаутінгу: тобто, пошук клієнтів в інтернеті, або навіть і виїзд в міста з аналізом місцевих меблевих магазинів для пропонування продукції. В сучасних умовах ці методи є дієвими, але можуть стикатись з безліччю проблем:

- Бізнеси, які представлені в інтернеті можуть вже не існувати, перебувати на стадії припинення діяльності, або не потребувати товарів компанії.
- В цьому місті всі підприємства закрились через умови.
- Витрати на поїздку по області не окупаються через малу потрібність наразі меблевих товарів.

В 2019 році проблема стала вираженою - попит на продукцію впав і прийшлося закрити декілька шоурумів в великих містах. Ринок диктував нові вимоги роботи, ріст онлайн продажу та зменшення прямих контактів. Весь трафік покупців, який ділився на декілька підрозділів до скаутерів, і менеджерів в магазинах, перейшов до менеджерів продаж, які працюють над телефонними дзвінками і їх робота збільшилась в рази. Наявний сайт теж отримав свій попит, але не відображав весь асортимент продукції тому не був хорошим джерелом.



Рис 2.1. Користувачі сайту AGT Plus [40]

В середньому сайт відвідувало від 500-600 людей з піком по вівторкам (через те що середина неділі є більш орієнтованою в підприємствах на легких завданнях). Це число є досить великим, бо по статистиці сайти з відвідуваністю більш ніж 500 клієнтів, є 2% в світі. Але число покупок є досить поганим з 46380 клієнтів лише було проведено 436 угод, що по статистиці трохи більше одного відсотка. Якщо брати прямого конкурента компанії, сайт Triplanki отримує замовлень близько 3%-5% що є середнім в сегменті.

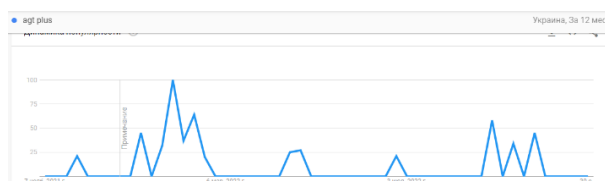


Рис 2.2 Зміна попиту на продукцію AGT Plus протягом минулих 12 місяців [41]

Пік в продажах, який відмічався на початку року з кінця лютого впав до нуля і інтерес до компанії зник. Відмічаючи невеликі піки влітку коли ситуація в країні почала трохи стабілізуватись.

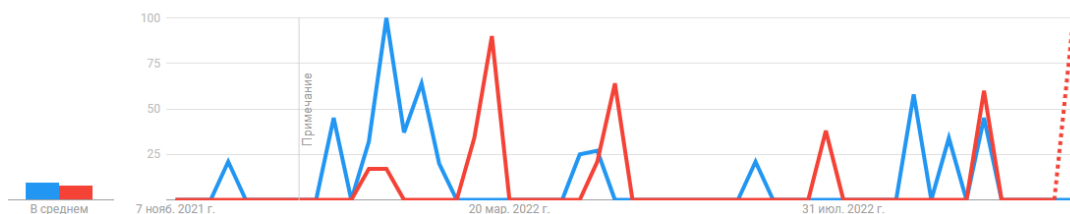


Рис. 2.3 Порівняння попиту AGT Plus та Triplanki протягом минулих 12 місяців [42]

Цікавою стає статистика коли брати компанію яка замається лише онлайн продажами Трипланки, яка саме після падіння AGT Plus почало отримувати більше замовлень. Загальний попит онлайн ресурсів зріс через те що люди знову опинились в ситуації в якій вони боялись виходити з власних домівок. Але не сказати що інтернет торгівля виграла від сучасних подій, вона теж зазнала значне падіння попиту.

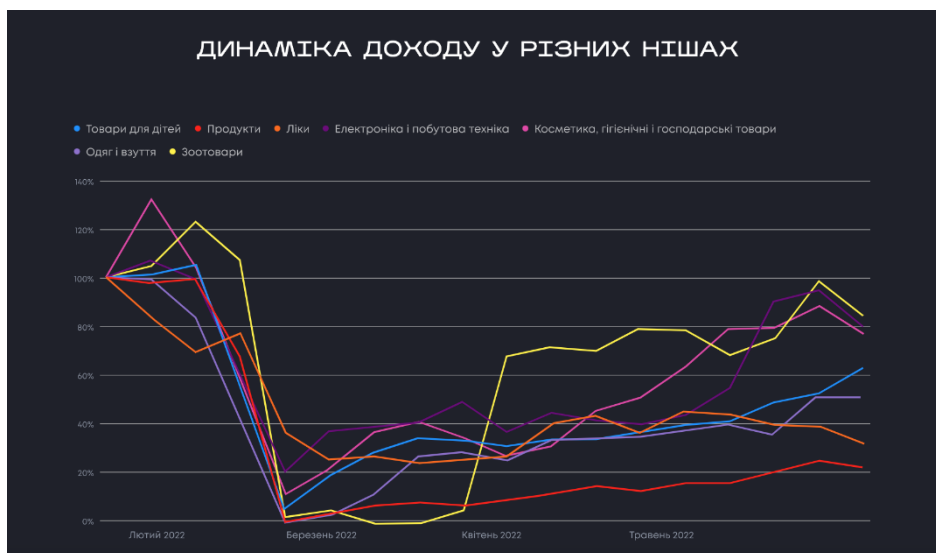


Рис. 2.4 Порівняння попиту AGT Plus та Triplanki протягом минулих 12 місяців [43]

Кожна група товарів в онлайн перенесла значне падіння і починає ріст до минулих значень лише в квітні, значну роль в цьому зіграли сервіси доставки які припинили свою роботу на місяць з переорієнтацією пріоритетів і зміну цін. попит змінився. Прихильність до брендів у споживачів дуже низька — купують те, що є. В деяких регіонах попит впав, проте в інших навпаки виріс. Динаміку зростання зберігають категорії, які закривають базові потреби. І тут виграє той, хто забезпечить наявність товару і логістику.

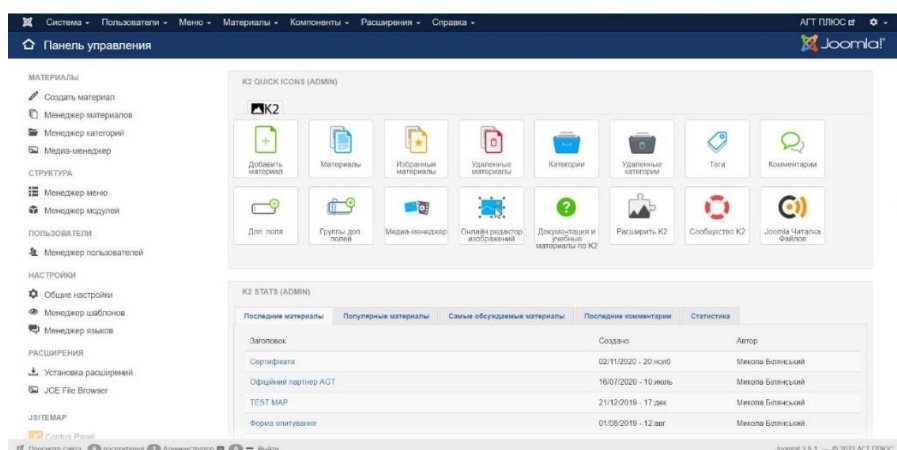


Рис 2.5 Адмін панель сайту AGT Plus [44-45]

Говорячи про сайт, слід говорити звідки формується його наповнення, а саме інструмент адмін панелі - це система керування контентом, за допомогою якої

будь-який користувач без навичок програмування може створити сайт та наповнити його матеріалами. Сама Joomla, платформа на якій працює адмін панель є досить старим додатком в вільному доступі. Зараз зміни в ньому вводяться вручну і лише іт спеціалістом компанії, через складну інфраструктуру програми.

Сама адмін панель бере дані з CRM системи компанії, яка теж не змінювалась з 2008 року. Вона побудована за алгоритмом таблиць 1с і виводити з неї дані в більш зручні формати досить нелегко, як і вводити в неї зміни. Одним з аспектів, який вказує на повну невідповідальність сучасним умовам, це великі затримки з надходження замовлення з сайту до виведення його в CRM системі.

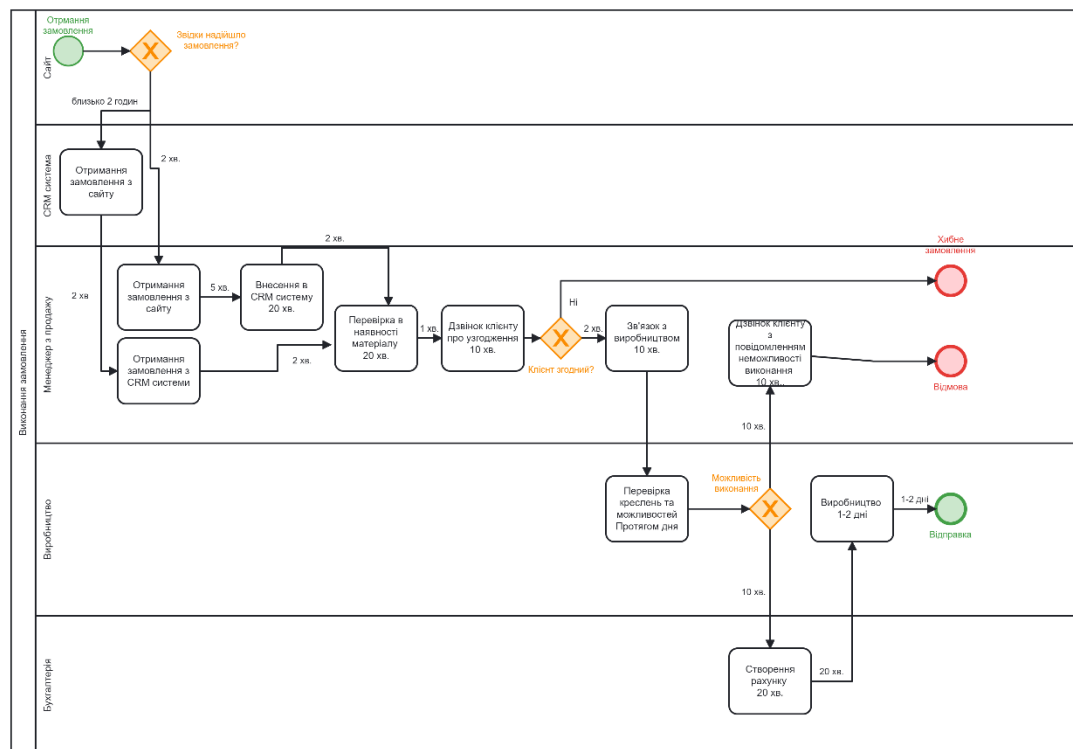


Рис 2.6 BPMN-діаграма створення замовлення за допомогою старого сайту

Джерело: Складено на основі [24]

Процес створення замовлення в загальній кількості займає приблизно 5 днів. Ключовими процесами є Отримання замовлення, Дзвінок клієнту про узгодження, створення рахунку та виробництво, всі інші є допоміжними і створенні для того щоб надати клієнту саме той товар, який компанія може задовольнити.

Процес створення замовлення дуже багато часу забирає саме у менеджерів, на одних них випадало 57 хвилин роботи, серед, в найкращому разі 5 етапів. Саме в процесах менеджера є багато елементів, які є надлишковими, саме два дзвінки клієнту можуть бути дратуючими і показати проблеми в компанії клієнту, що є досить поганим фактором, який в B2B середовищі може зробити погану репутацію, навіть, від одного невиконаного запиту. Посеред цього процесу могли відбутись відмова від самої компанії через те що на складі немає такої сировини чи підприємство не зможе виготовити такий виріб через його специфічність. Великою проблемою є CRM система, яка не відражає швидко дані з сайту і не може мобільно реагувати на запити, має велику проблему з внесенням даних, через потрібну обізнаність у специфіці збереження даних.

Треба наголосити що менеджери з продажів, які відповідають на телефоні дзвінки, зайняті і замовленнями з сайту, хоча й новий калькулятор на сайті полегшить їх роботу з подальшим збільшенням клієнтів треба буде змінити підхід до відділу продажу та поділу працівників.

Для більш структурного розгляду проблем проведемо системний аналіз внутрішніх причин, які потенційно можуть призводити до зниження продажів та ідентифікуємо найбільш значущі серед них за допомогою причинно-наслідкової діаграми.



Рис 2.7 Діаграма Ішікави з наявною проблемою компанії

Джерело: Складено на основі [24, 40-41, 44]

Вивівши всі важливі проблеми компанії, можна побачити, що всі вони ведуть до втрат і зменшення продажів. Найбільшою первинною проблемою є контакт клієнта з компанією 0.29. Клієнти не можуть вийти на контакт за межами офісу компанії, їм треба обов'язково бути присутніми, в той час коли в факторі зовнішнього середовища 0.15 конкуренти надають такі можливості. Інші елементи є рівнозначними персонал та технології продажу 0.28, які мають на увазі проблеми сайту і загруженість персоналу який працює з ним.

Коренева проблема компанії це зниження продажів, на яку може вплинути управління впровадивши зміни за допомогою сучасних методів торгівлі до негайних нововведень з цього напрямку слід віднести:

- Створення нового сайту;
- Створення відділу онлайн продажу;
- Оновлення CRM системи.

Отже, цей пункт розкриває бізнес-модель компанії ТОВ «АГТ Плюс» по всім категоріям: ключовим партнерам (AGT, Alvic, Кроношпан, Skin, SAT, УАМ, Дія бізнес), ключовим видам діяльності (продаж плит і ламінату, виробництво дверей, фасадів, патинування дверей), ціннісній пропозиції (індивідуальний підхід та виготовлення любого товару на замовлення), відносинами зі споживачами (холодні дзвінки, реклама в соц. мережах, запрошення на івенти), споживчому сегменті (дилери, меблеві компанії, забудовники, дизайнери, архітектори, кінцеві споживачі), ключових ресурсах (склади і завод на території 2 тис. м², магазини і шоуруми по всій Україні), каналах продажу (прямі і через інтернет), структурі витрат (витрати на сировину, адмін витрати, заробітна платня тощо), потоків доходів (перепродаж плит і продаж власних виробів). І виведено головну проблему зменшення продажів через падіння звичайного продажу і ріст інтернет продаж, до яких підприємство не було готове. Рішенням же є цифровізація сфери продажу зі створенням: 1) нового сайту, 2) створенням адміністративного відділу для роботи на ньому та 3) оновлення CRM системи для полегшення роботи працівників. В наступній частині про рекомендаційні нововведення буде обговорено детальніше.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «АГТ ПЛЮС» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Рекомендації щодо покращення бізнес-моделі ТОВ «АГТ Плюс»

За результатами проведеного аналізу в минулому розділі було виявлено головну проблему зменшення продажів, яке відбулось через падіння прямих продажів і прихід наявних так і нових користувачів на сайт, який не міг задовольнити наявний попит. Для усунення ключових проблем, які негативно впливають на продажі компанії пропонується:

1. Створення нового сайту, який матиме приємний інтерфейс і полегшить роботу з ним, як клієнтам так і менеджерам.
2. Створення відділу з онлайн-продажів, який полегшить роботу менеджерів з продажів і поділить їх обов'язки.
3. Оновлення CRM системи, яка дозволить легше працювати менеджерам і надасть можливість швидкого оновлення сайту через пряму імплементацію.

Новий сайт є кращим варіантом для оновлення системи продажів та їх збільшенню. Він вирішує питання, які раніше вирішував менеджер, як запити бухгалтеру чи виробництву, облегшуючи йому роботу, а ще створює сам собі рекламу своїм сучасним дизайном. З нових функцій, які будуть відображені в сайті:

- Легкість додавання даних. Новий сайт може працювати з різними адмін. панелями та не буде потребувати іт спеціалістів для внесення змін в наповненні.
- Представлений весь товарний ряд. Нововведення дозволить вивести всі можливі товари компанії на сайт, а не обмежуватись лише 5 категоріями.

- Зручний калькулятор з 8 функціями. Коли минулий сайт дозволяв лише отримувати фасади по власним розмірам, новий сайт дозволить поєднувати дизайни, додавати ручки або дірки для кріплення тощо.

Поділ на різні канали продажу є розумною інвестицією, якщо компанія хоче й надалі розвивати цей напрямок, і чим раніше це відбувається, тим легше компанії працювати. Це потрібно коли компанія очікує збільшений попит, який не прокриє звичайні продажі, або робота двох відділів в значній мірі буде відрізнятись від один одної.

Поділ різних каналів продажу є зміною, яка потрібна для компаній, які хочуть розвивати два напрямки: прямі продажі і через сайт одночасно.. В нього є певні бонуси:

- Шляхи для виходу, в компанії існує два джерела доходів і якщо одне з них починає втрачати гроші інше може закрити прогалини.
- Зменшена загрузка. Працівники з продажів кожного відділу будуть різними і не будуть завантажуватись чужими справами.
- Легший пошук проблем. Кожен відділ буде вести свою документацію і отримувати власний аналіз і буде зрозуміло в якому відділі відбулася помилка.
- Чим швидше, тим краще. Поділ праці в бізнесу, який зростає дасть ранній ґрунт для подальших змін в компанії, до того як він буде нагальним.

Але є декілька проблем з цим методом:

- Негнучка модель, різні напрямки потребують різних навичок та знань і в разі чого працівники не зможуть просто перейти до праці на іншому напрямку.
- Збільшені витрати. Витрати на два окремих штату людей для роботи буде обходитись чи не в два рази більше.
- Пошук нових робітників. В сучасній економічній обстановці пошук потрібного спеціаліста може виявитись тяжкою роботою, але в деякому варіанті плюс те що робітник цього відділу не обов'язково повинен працювати з офісу.

Метод використовується в багатьох компаніях де основним з продажів є прямий, типовим прикладом є великі ритейлери, Auchan, Metro, Епіцентр тощо.

Іншими змінами є поглиблення компанії або оновлення своїх цифрових технологій і найкращим кроком для цього є зміна платформи, яка надає інформацію сайту – CRM системи. Наявна CRM є створеною спеціально для підприємства програмою під назвою Максимум. Її інтерфейс був побудований по прототипу 1С і функціонал обмежувався в створенні таблиць і побудуванні на їх прикладі зведених. Великою проблемою є загальна імплементованість в платформу Windows, що обмежує його функціонал, сучасні платформи CRM прагнуть до загальної доступності, щоб робітники не обмежувались лише комп'ютерами та проблема переносу даних, які потрібні до нового сайту, яке в сучасних системах працює на принципі автоматизації.

Які переваги і недоліки є нові CRM системи:

Переваги:

- Візуальні зображення. Нові CRM системи мають великий графічний інструментарій для відображення сухих цифр в графіках.
- Мультиплатформа. Сучасні системи виходять відразу в хмарі, що дозволяє користуватись ними з будь-якого пристрою
- Мультизадачність. В нових системах можна відкрити декілька вікон помістити їх на один екран, підібрати можливу кореляцію, створити залежність тощо
- Інструменти планування. В старих системах є наявні системи планування, але на рівні проекту з утворенням графіків Ганта та вибору ресурсів та відповідальних.

Недоліки:

- Ручний перенос всіх даних. Між системами не існує ніякої кореляції і дані не можуть перенестись автоматично й прийдеться це робити вручну.

Таблиця 3.1 - Поточна бізнес – модель ТОВ «АГТ Плюс» з виділеними елементами змін [24-28, 39-40, 43]

Поточна бізнес – модель ТОВ «АГТ Плюс»				
Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Відносини зі споживачами	Споживчий сегмент
<i>Постачальники</i> • AGT - Туреччина • Alvic - Іспанія • Кроношпан - Німеччина • Skin - Італія <i>Представники послуг</i> • SAT – служба вантажних перевезень <i>Фахівці</i> • УАМ – аналіз ринку меблів • Дія бізнес – інформація про експортні ринки	• Продаж плит і ламінату • Виробництво дверей; • Виробництво меблевих фасадів; • Виробництво дверних блоків; • Виробництво терасної дошки для басейнів, терас, літніх майданчиків; • Виробництво стінових панелей; • Виготовлення фасадів з крайкою, водонепроникних фасадів; • Патинування дверей	Товар • Якісні меблі з дерева іноземного походження • Виготовлення продукту будь яких розмірів Клієнт • Фокус на клієнта • Індивідуальний підхід до кожного • Повна відкритість бізнесу	• Реклама в соціальних мережах • Контекстна реклама • Холодні дзвінки • Запрошення на івенти • Міцні дружні стосунки	• Дилери • Великі меблеві компанії • Дрібні виробники • Забудовники або будівельні компанії • Дизайнери • Архітектори • Кінцеві споживачі
	Ключові ресурси		Канали продажів	
	• Виробництво у селі Небелиця розміром на 5000 м2 • Складські приміщення по всій Україні в розмірі 15000 м2. • Магазини та шоуруми, які знаходяться в Києві, Небелиці (Київська обл.), Львові, Дніпрі та Одесі. • Ексклюзивні права на дистрибуцію продукції компанії Skin в Україні. • Проект «Єдиний стиль»		• Прямі продажі • Продажі через інтернет • Пошук партнерів на виставках	
Структура витрат			Потоки доходів	
• Витрати на матеріали та сировину • Адміністративні витрати • Заробітна плата • Енергоносії			• Перепродаж іноземних плит і ламінату всім групам клієнтів. • Продаж дверей, меблевих, фасадів, дверних, блоків терасної дошки фасадів з крайкою. • Надання послуги з патинування дверей чи інших поверхонь. • Створення плит і ламінату по кресленням покупця на замовлення.	

Існуюча бізнес-модель має пройти серйозні зміни в 6 категоріях. Ріст ключових ресурсів на одну позицію, бо сайт вже буде більш практичним і корисним в діяльності, а його функції стануть кориснішими ніж продаж через звичайний бізнес, зменшивши час на обробку замовлення.

Наявна цінова пропозиція не надає ніяких можливостей клієнту управляти своїм замовленням та подивитись на кінцевий результат, створений в конструкторі, до того він надійде до нього.

Нинішній сайт не надає клієнту детальну інформацію про фірму, діяльність, особливості продукції, її походження та якість. Зміни в цій частині дають зрозуміти значимість такого ресурсу сайту як однієї з основ отримання майбутнім споживачем інформації. В цій частині відбудеться поділ на різні відділи які працюють на заохоченні різних каналів продажів.

Канали продажів зазнають значних змін через наявний прямий поділ між продажем, вони отримають свій контроль і свої особливості.

Структура витрат зросте через заплановане постійне оновлення сайту. Окрім цього для роботи з CRM системою за неї треба платити.

Доходи від сайту ніколи не йшли окремо від звичайних доходів, бо процес був один і той же, але з новим сайтом, треба буде оцінити його потужність і доцільність оновлення та вкладання грошей в сегмент.

Отже, в цьому пункті були розглянуті три пропозиції, які утворюють комплекс нововведень: 1) нового сайту для зменшення роботи працівникам і зручності споживачам 2) створенням адміністративного відділу для розгалуження різних сфер продажу 3) оновлення CRM системи для полегшення роботи працівників.

3.2. Економічна оцінка комплексу пропозицій щодо трансформації бізнес-моделі

Кожна ідея потребує свого вираження, але майже всі опираються в грошові вигоди, які несе та чи інша ідея. Першою для розгляду йде ідея створення сайту, реалізацію якої легше всього провести. Вартість такого сайту по словам фірми дорівнює 2 мільйонам гривень. Опираючись на дані про доходність компанії і відсоткове відношення продаж через сайт (5%), беручи до уваги ситуацію на ринку, було складено прогнозований аналіз проекту. За ставку дисконтування взятий очікуваний найгірший і найкращий варіант наданий НБУ.

Таблиця 3.2 – Очікуваний фінансовий аналіз проекту сайту

	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Вартість сайту, тис. грн.	-2000					
Обсяг продажу, тис. шт.		21	15	26	25	28
Ціна, грн.		2012	2212	2127	2200	2200
Витрати, грн.		1900	2100	2015	2088	2088
Прибуток до оподаткування, тис. грн.		2352	1680	2912	2800	3136
Податок, тис. грн.		588	420	728	700	784
Чистий прибуток, тис. грн.		1764	1260	2184	2100	2352
CF, тис. грн.	2000	1764	1260	2184	2100	2352
i=20%	1	0.83	0.69	0.58	0.48	0.40
Диск ГП, тис. грн.	-2000	1470	875	1263.88	1012.73	945.21
NPV, тис. грн.						3566.8
i=60%	1	0.62	0.39	0.24	0.15	0.09
Диск ГП	-2000	1102.5	492.18	533.20	320.43	224.30
NPV, тис. грн.						672.6

Джерело: складено на основі [24-29, 40-41, 44]

Дохід, як і продажі наявні зараз будуть рости, ранжування обсягів було створено для можливих різних економічних ситуацій. Стосовно витрат вони є завжди окупними, бо при ціноутворенні працює відсоток від повної собівартості доданий до неї. З кращою ставкою компанію очікує 3 мільйони, з гіршою сума буде

600 тисяч, хоча ця сума не є великою за 5 років, але вона окупає свої витрати. Цей сценарій є самим ймовірним і оцінюється в 80 відсотків ймовірності.

При поганому сценарії (10 відсотків) компанія почне втрачати минулі обсяги з новим сайтом (в межах 40-60%) . Через те компанії доведеться знижувати ставки на націнку. Ціни будуть коливатись і змінять категорію товарів з середнього на високу.

Таблиця 3.3 –Фінансовий аналіз проекту сайту (песимістичний сценарій)

	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Вартість сайту, тис. грн.	-2000					
Обсяг продажу, тис. шт.		11	14	14	9	11
Ціна, грн.		2012	2212	2127	2490	2200
Витрати, грн.		1900	2129	2035	2288	2088
Прибуток до оподаткування, тис. грн.		1232	1162	1288	1818	1232
Податок, тис. грн.		308	290.5	322	454.5	308
Чистий прибуток, тис. грн.		924	871.5	966	1363.5	924
CF, тис. грн.	2000	924	871.5	966	1363.5	924
i=20%	1	0.83	0.69	0.57	0.48	0.40
Диск ГП, тис. грн.	-2000	770	605.20	559.02	657.55	371.33
NPV, тис. грн.						963.1
i=60%	1	0.62	0.39	0.24	0.15	0.09
Диск ГП	-2000	577.5	340.42	235.83	208.05	88.11
NPV, тис. грн.						-550.1

Джерело: складено на основі [24-29, 40-41, 44]

При наявних числах компанія виходить в плюс навіть з такими обсягами лише коли ставка не буде рости. При двадцяти відсотках NPV становить 960 тисяч гривень, що є на 300 тисяч краще найгіршого результату найбільш ймовірного варіанту. При високій ставці сам проект окупить себе лише на три четвертих залишивши компанію зі збитками в 550 тисяч.

Найкращим варіантом є те коли в компанії є постійний попит який дозволить керувати цінами як завгодно. В позитивний сценарій ще входить ймовірність укладення ексклюзивних контрактів з постачальниками, через ріст об'ємів сировини, яку ми закупаємо щоб покрити цей попит. Ймовірність настання такого дорівнює 10 відсоткам.

Таблиця 3.4 –Фінансовий аналіз проекту сайту (оптимістичний сценарій)

	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Вартість сайту, тис. грн.	-2000					
Обсяг продажу, тис. шт.		21	29	31	33	40
Ціна, грн.		2012	2212	2127	2200	2200
Витрати, грн.		1900	2100	2015	2000	2000
Прибуток до оподаткування, тис. грн.		2352	3248	3472	6600	8000
Податок, тис. грн.		588	812	868	1650	2000
Чистий прибуток, тис. грн.		1764	2436	2604	4950	6000
CF, тис. грн.	2000	1764	2436	2604	4950	6000
i=20%	1	0.83	0.69	0.57	0.48	0.40
Диск ГП, тис. грн.	-2000	1470	1691.66	1506.94	2387.153	2411.26
NPV, тис. грн.						7467.0
i=60%	1	0.62	0.39	0.24	0.15	0.09
Диск ГП	-2000	1102.5	951.56	635.74	755.31	572.20
NPV, тис. грн.						2017.3

Джерело: складено на основі [24-29, 40-41, 44]

При такому прогнозі сайт за 5 років повинен окупитись 1 раз при високій ставці (2 мільйони гривень) та в 3.5 рази (7 мільйонів гривень) при ставці в 20 відсотків.

Якщо брати до уваги всі ці числа можна вивести найбільш ймовірний варіант NPV, а саме 4539 тисяч гривень при високій ставці і 831 тисяча гривень при низькій. Найбільш можливим значенням є 2685 тисяча гривень що є позитивним значенням, яке показує на окупність проекту. Старий сайт і так окупувався, але новий створювався не тільки заради продажів, а й для допомоги менеджерам з продажів задля зменшення їх роботи.

Для зменшення роботи, а й розділення її на різні шляхи допомагає ідея зі створення нового підрозділу. Новий підрозділ є необхідним доповненням до сайту і збільшує його можливість на обороти, не говорячи вже про економію часу. Цей проект може коштувати, як і 15000 гривень в місяць так і мільйони в залежності скільки фахівців компанія бажає залучити.

Наступна схема дає наглядний вигляд як зміниться робота менеджера через впровадження відділу з продажу.

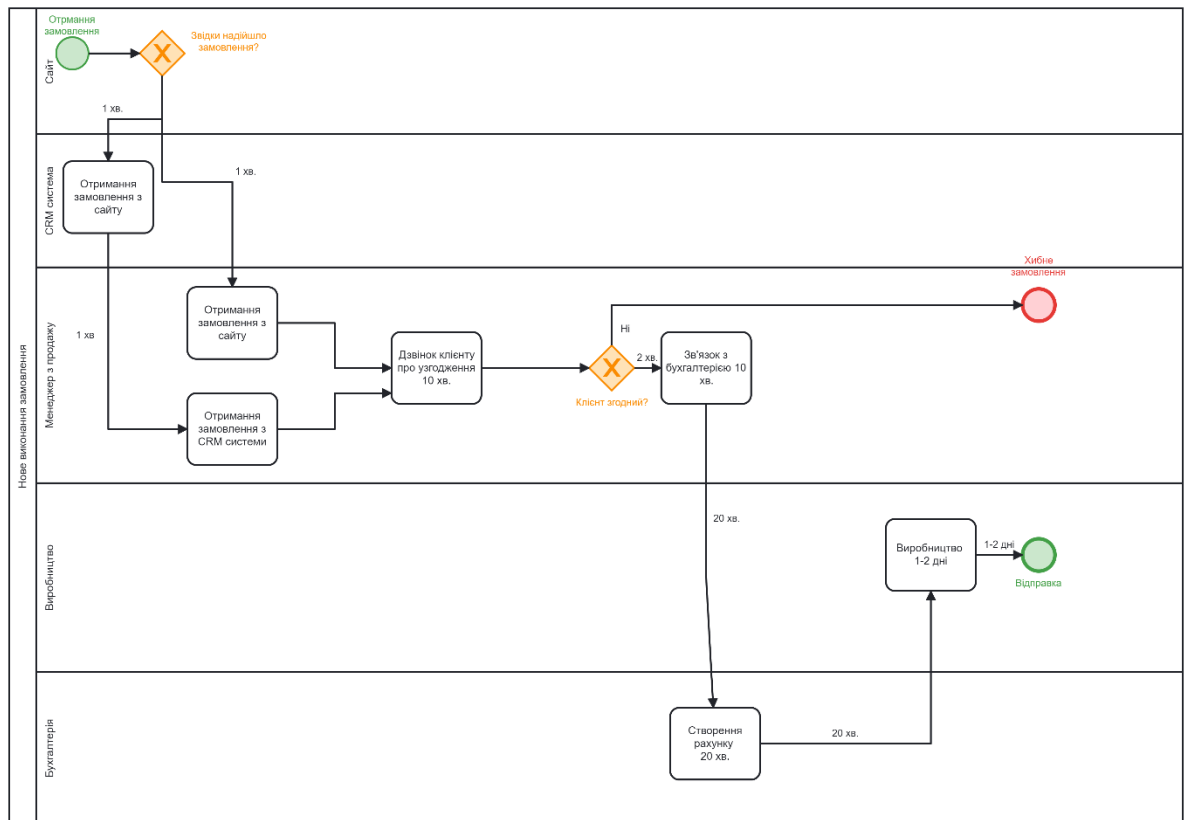


Рис 3.1 BPMN-діаграма створення замовлення за допомогою нового сайту

Джерело: складено на основі [24-29, 40-41, 44]

Загальний час процесу зменшився до 2-4 днів. Компанія залишила лише головні процеси, які потрібні, а саме зменшила час на обробку замовлення менеджером з продажів з 57 хвилин до 23 в найгіршому випадкові, тобто збільшивши економію часу ключовому працівникові в цьому процесі на 52%. Збільшиться швидкість обробки CRM і буде відповідати наявним ринковим величинам підтягуючи дані з сайту не кожні 2 години, а як тільки надійде запит. Найдовший час до відмови зник, через наявні інструменти на сайті, які будуть показувати можливості компанії в створенні виробу.

Проект створення відділу з онлайн продажу є гарною ідеєю, вона може бути виражена в NPV сайту, саме там ми можемо побачити що компанія додатково може залучити 1 спеціаліста в гіршій ситуації чи 3 в кращій. Проект націлений вже на наявних працівників, яким цей поділ піде на користь, бо більшість відносяться до різних розділах, хоча й займаються одним сайтом.

Таблиця 3.5 Проект створення відділу з онлайн-продажу [24-29, 40-41, 44, 46]

№	Назва дії	Опис	Строки виконання	Відповідальний
1	Створення нових посадових інструкцій	Нові посадові інструкції для людей, які будуть працювати на сайті в основному будуть формуватися з вже наявних для працівників відділу продажів, з описом додаткових функцій і особливостей посад.	1 місяць	Департамент побудови
2	Зміна посад старих робітників	В компанії є декілька співробітників які можуть перейти, а може й очолити відділ. Наприклад: менеджер соціальних мереж.	2 тижні	Департамент розповсюдження, Відділ кадрів
3	Створення нового відділу	Створення інструкцій та підписання нової організаційної структури	2 місяці	Головний директор, Департамент побудови, Відділ кадрів
4	Пошук нових робітників	Пошук нового персоналу для роботи з сайтом	3 місяці	Відділ кадрів, відділ онлайн продажу
5	Введення в посаду	Проведення інструктажів, та ознайомлення з правилами компанії	3 дні	Департамент побудови, розвитку, розповсюдження, відділ онлайн продажу
6	Випробувальний термін	Перевірка нових працівників і реєстрація змін в процесі	3 місяці	Відділ онлайн продажу

Майже кожен елемент пов'язаний з доходністю матиме поділ на два різні пункти: робота на сайті та робота з прямим продажем, щоб було зрозуміло пункти які створюють ці зміни – це відділи продажів і їх корінне розмежування. Як і було сказано раніше, ця бізнес модель для тих компаній які очікують росту своїх онлайн продажів. В нинішньому стані компанії така бізнес модель не є актуальною, а її впровадження буде доцільним після декількох років аналізів росту продажів на сайті і при стабільній ситуації зі зростаючим попитом ідея буде потрібною для реалізації.

Отже, ідея з новим департаментом в найкоротші терміни можлива до реалізації за 10 місяців, але треба розуміти що в таблиці зведений найкращий сценарій. Цей сценарій стає реалізованим лише коли компанія вже набере обороти з новим сайтом і зрозуміє про необхідність нових змін пов'язаних з цим.

CRM, ще одна ідея для покращення роботи компанії, його імплементація дозволить не тільки краще працювати з сайтом, а й дозволить швидше і краще працювати з репортами.

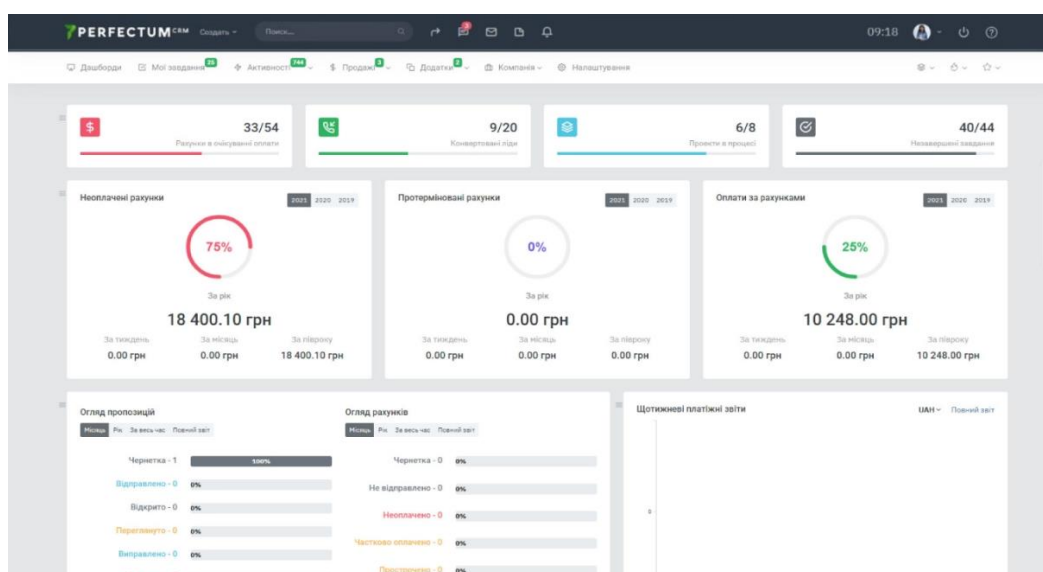


Рис 3.2 Інтерфейс Perfectum CRM [47]

Кращим рішенням українського ринку по CRM системам є Perfectum яка пропонує CRM та ERP рішення ще з 2010 року. Її особливостями є робота з коробковими рішення, тобто тими, які не потребують великих налаштувань і можуть працювати відразу після придбання, ще однією з особливостей Perfectum є інтеграція на всіх пристроях, програма існує в хмарі та має свій власний телефонний додаток.



Рис. 3.3 Інтерфейс Monday CRM [48]

На ринку серед світових CRM систем є Monday – який є світовим стандартом, як треба робити CRM системи.. Співпраця з Canva дає компанії великий інструментарій візуальних зображень для аналізу, які напряму беруться з інформацією вписаною в таблицях. Функціонал Monday часто порівнюють з Trello через схожість інтерфейсу і інструментів, хоча й Trello це планувальник дій та розробник презентацій, а Monday компанія, яка спеціалізується.

Таблиця 3.6 Порівняльна таблиця CRM систем [47-49]

Порівняльна характеристика	Perfectum	Monday
Ціна	170000 гривень	90 Євро в рік (3400 грн)
Шаблони графіків	2	5
Візуал	2	5
Інтерфейс	2	5
Можливості	5	1

За допомогою програми Promethee 1 було вибрано те що системи Monday краще для роботи CRM, вони мають кращий інтерфейс та візуальну частину,

надають інструментарій для графіків і коштують дешевше (для окупності Perfectum ним треба користуватись більше ніж 50 років).

Поговоримо про перенос даних бо це є основним для переходу на нову CRM систему. Зараз відсутні спеціальні інструменти взаємодії і копіювання з різних CRM систем до інших, але кожна з таких програм дуже добре працює з Microsoft Office Excel хоча який не зменшить роботу, але дозволить її трохи спростити. На переніс всіх даних, можна виділити одного IT спеціаліста, який паралельно з власною роботою зможе перенести всі дані десь близько через рік.

Отже, в цьому пункті розглянутий фінансовий аспект впровадження ідей. Сам сайт є окупним при більшості сценаріїв і в найбільш оптимальному повинен принести дохід в об'ємі 2 мільйонам за 5 років. Ці кошти можуть забезпечити подальший ріст - в відділ онлайн продажів, який веде старих працівників в нові посади і зможе тримати 3 нових людей додатково без росту попиту. CRM система Monday є найбільш потрібною компанією, порівняння ціна/якість є хорошими, а додаткові функції роблять її кращим вибором для компанії. В останньому пункті цієї роботи буде розглянуто ризики, які можуть виникнути при впровадженні та заходи щодо їх мінімізації.

3.3 Оцінка ризиків трансформації БМ компанії та заходи щодо їх мінімізації

При проектуванні треба орієнтуватись і на ризики, які можуть змінити плани і запобігати їх впливу, або при неможливості запобігання робити все можливе для їх мінімізації. Для аналізу ризиків краще всього використати матрицю ймовірностей і наслідків.

Таб. 3.7 Матриця ймовірність/наслідки для трансформації БМ «АГТ Плюс»
[47-50]

Ймовірність	Оцінки наслідків				
	1 (дуже малі)	2 (малі)	3 (середні)	4 (значні)	5 (дуже значні)
5 (дуже висока)	5	10	15	20 підвищення ціни на сайт CRM	25 зовнішні проблеми з грошима
4 (висока)	4	0	12	16	20
3 (середня)	3 невірні виконавці	6	9	12 погане планування	15
2 (низька)	2	4 Дуже багато багів в сайті	6	8 невірні розрахунки	10
1 (дуже низька)	1 зміна клієнтського попиту	2	3	4 неправильні терміни, обсяги	5 відмова від сайту

В таблиці зображені можливі ризики, які можуть трапитись для кращого аналізу їх розбивають на певні категорії:

Технічні – проблеми у конструкційних та технологічних рішеннях, зміни у вимогах. З представленої таблиці до них відноситься:

- 4 В сайті багато багів. Ця категорія є можливою через проблеми в роботі і показує наскільки поганий був контроль якості. План реагування передача. Відповідальність на підрядчику, він платить за невиконання зобов'язань з якості.

Управлінські – низький рівень планування, контролю, проблеми з виконавцями. З представленої таблиці до них відноситься:

- 20 Підвищення ціни на сайт та/чи CRM. Підрядчик збільшив ціну на створення сайту. План реагування передача. Створення необхідних гарантій в договорі щодо зміни ціни.

- 12 Погане планування. Проблеми тут можуть бути викликані поганим зворотнім зв'язком з підрядчиком чи проблемою з менеджером який робив планування. План реагування уникнення. Проводимо мозкові штурми, залучаємо експертів.

- 5 Відмова від сайту. Підрядчик відмовляється робити далі сайт. План реагування передача. Створення необхідних гарантій в договорі щодо відмови від роботи.

- 3 Невірні виконавці. Вибрані відповідальні не відповідають компетенціям, які повинні бути на такій роботі. План реагування уникнення. Змінюємо план та відповідальних.

Організаційні – невірні поставлені цілі, проблеми з ресурсами. З представленої таблиці до них відноситься:

- 8 Невірні розрахунки. Неправильно прораховані кошти на запуск сайту, мало відведених серверних потужностей тощо. План реагування уникнення. Переробка розрахунків, зміна плану.

- 4 Невірні терміни. Терміни завершення проекту були неправильними, були заплановані нові речі на цей час. План реагування прийняття. Розробка планів, які допомогли вмістити графіки без великих затрат.

- 4 Невірні обсяги. Обсяги в плані не відповідають практичному застосуванню. План реагування зниження. Розробка детального плану в якому всі елементи є розписаними і не має пробілів.

Зовнішні – зміна законів або ринкової ситуації. З представленої таблиці до них відноситься:

- 25 Зовнішні проблеми з грошима. Через війну тяжче вивільнити ресурси які знаходяться в іншому регіоні, чи необхідні термінові вкладення грошей на релокацію тощо. План реагування прийняття. Розробка плану на випадок таких проблем.

Таблиця 3.8 – Майбутня бізнес-модель підприємства [24-29, 40-41, 44-50]

Поточна бізнес – модель ТОВ «АГТ Плюс»				
Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Відносини зі споживачами	Споживчий сегмент
<i>Постачальники</i> - AGT - Туреччина - Alvic - Іспанія - Кроношпан - Німеччина - Skin - Італія <i>Представники послуг</i> - SAT – служба вантажних перевезень <i>Фахівці</i> - УАМ – аналіз ринку меблів - Дія бізнес – інформація про експортні ринки	- Продаж плит і ламінату - Виробництво дверей; - Виробництво меблевих фасадів; - Виробництво дверних блоків; - Виробництво терасної дошки для басейнів, терас, літніх майданчиків; - Виробництво стінових панелей; - Виготовлення фасадів з крайкою, водонепроникних фасадів; - Патинування дверей	- Товар - Якісні меблі з дерева іноземного походження - Клієнт - Фокус на клієнта - Індивідуальний підхід до кожного - Повна відкритість бізнесу - Повний контроль над своїм замовленням і перевірка з допомогою в реальному часі	- Робота на сайті - Реклама через сайт - Реклама в соціальних мережах - Контекстна реклама - Робота з прямим продажем - Холодні дзвінки - Запрошення на івенти - Міцні дружні стосунки	- Дилери - Великі меблеві компанії - Дрібні виробники - Забудовники або будівельні компанії - Дизайнери - Архітектори - Кінцеві споживачі
	Ключові ресурси		Канали продажів	
	- Виробництво у селі Небелиця розміром на 5000 м2 - Складські приміщення по всій Україні в розмірі 15000 м2. - Магазини та шоуруми, які знаходяться в Києві, Небелиці (Київська обл.), Львові, Дніпрі та Одесі. - Ексклюзивні права на дистрибуцію продукції компанії Skin в Україні. - Проект «Єдиний стиль» - Власний сайт зі зручним конструктором і власною підтримкою		- Робота на сайті - Продажі через інтернет - Продаж через маркетплейси - Залучення клієнтів в соціальних мережах - Робота з прямим продажем - Прямі продажі - Залучення клієнтів на виставках	
Структура витрат			Потоки доходів	
- Витрати на матеріали та сировину - Адміністративні витрати - Заробітна плата - Енергоносії - Обслуговування сайту - Підписка CRM			- Робота на сайті - Продаж всіх груп товарів - Продаж товарів по дизайну клієнта створеного в конструкторі - Робота з прямим продажем - Продаж всіх груп товарів - Надання послуги с патинування дверей	

Помаранчевим кольором вказані нововведення за допомогою сайту, зеленим зміни з створенням відділу з продажу через сайт, синім – нової CRM системи

Переглянуті ризики не є єдиними що загрожують компанії, а є основними що можуть відбутись. Далі буде зведена трансформована бізнес модель компанії, яка відображає всі нововведення, слідування їй є таким же важливим, як і самі нововведення. Компанія повинна усвідомлювати що зі зміною підходу треба і орієнтуватись на нову діяльність змінену цими елементами.

Вихід сайту не буде супроводжуватись якимись рекламними кампаніями, але буде пропонуватись альтернативою вже для наявних клієнтів звиклих до прямих продажів, цей хід йде з метою перевірки на вже лояльних компанії покупців для аналізу їх попиту та вибору нового альтернативного методу покупки товару. Він буде представлятись як продовження звичайної діяльності, метод який існує в компанії і ви можете вибрати за бажанням. Система акцій спеціально для сайту впроваджуватись не буде. Діяльність підприємства не зазнає значних змін, а замовлення просто стане виконуватись швидше без залученості менеджера до всіх етапів. Для управління сайтом буде найнятий модератор або аутсорс. Його роль в компанії буде в тому щоб постійно вести сторінку сайту і оновлювати інформацію на актуальну. Ще до розробки сайту долучались спеціалісти, які будуть вести близько року аналіз змін та пошук помилок. [22]

Сайт вже перестане просто бути інформаційною дошкою, а стане ресурсом на якому можна замовити будь який товар, який створюється компанією, окрім деяких послуг і його можна вже розглядати, як окремий ключовий ресурс, який має власну унікальність від конкурентів і відображає сучасне положення компанії на ринку.

Ціннісна пропозиція змінює підхід до клієнта надаючи йому в руки інструмент яким він сам створює продукт який йому потрібен з всіма параметрами і можливістю передивитись все перед покупкою.

Продажі інтернет розширяться, клієнт отримає загальний асортимент якого не було, а саме: двері, дверні блоки, стінові панелі, бо ці товари, або робились лише на замовлення, або з попереднім обговоренням всіх елементів та розмірів.

Сайт компанії завжди на ряду з вікіпедією є одним з ресурсів де можна отримати інформацію про бренд, товар, виробництво, історію. Хоча це й не є важливою інформацією, це додає того елементу якого прагне компанія – відкритості. Хороший сайт не буде як раніше дошкою оголошень та акцій, які відбулись десь рік назад, а інформативним ресурсом, хабом який об'єднує всю інформаційну кампанію компанії, яка відбувається Facebook чи Instagram.

Потоки доходів очікують збільшення через збільшення асортименту на сайті. З появою нової функції, зручного калькулятора, який буде відображати можливості компанії, – з'являться охочі нею скористатись, бо в ній буде велика різниця з компаніями конкурентами та унікальність для українського ринку.

Майже кожен елемент зовнішнього фактору поділяється на різні підрозділи що надає можливість зрозуміти наскільки вона змінить компанію.

CRM система, може здатись лише тратою грошей, але її плюси відзначаються в параметрах, які не бачить бізнес-модель - на тратах часу.

Ми розглянули майбутню бізнес модель компанії і запропонували різні методи щодо покращення роботи компанії в тому напрямку який розвиває компанія наразі – сайт. Ці ідеї реалізовані в комплексі, те що компанія може зробити дадуть набагато кращий ефект ніж поодиночі.

Отже, цей пункт є заключним роботі і в його сутності розповідав про ризики, які можуть трапитись при впровадженні проекту з трьох ідей, а саме: технічні (погана якість сайту), управлінські (проблеми з підрядчиками, погане планування, невірні виконавці), організаційні (невірні розрахунки, терміни та обсяги) та зовнішні (клієнти та форс мажорні обставини). Ми розглянули майбутню бізнес модель компанії і запропонували різні методи щодо покращення роботи компанії в тому напрямку який розвиває компанія наразі – сайт. Ці ідеї реалізовані в комплексі, те що компанія може зробити дадуть набагато кращий ефект ніж поодиночі.

ВИСНОВКИ

Отже, трансформація бізнес-моделі компанії в умовах цифровізації є одним з ключових параметрів оновлення роботи застарілого підприємства. , ТОВ «АГТ Плюс» і його запропоновані електронні нововведення є взірцем для сучасних компаній для розуміння характеру змін процесів, шляхів розподілу, ключових елементів, доходів і витрат – загальної бізнес-моделі, який треба пройти щоб відповідати сьогоdnішнім умовам ринку.

В процесі роботи було досліджено:

- Визначення бізнес-моделі, як погляд на компанію, сконцентрований на самих значущих для бізнесу параметрах, тобто елементах в яких компанія створює цінність для клієнтів і одержує від цього прибуток. Була обрана бізнес-модель Остервальдера як шаблонна для подальшого дослідження
- Трансформації бізнес-моделі, патерни змін, , які відбуваються в компанії, фактори зовнішнього та зовнішнього середовища, що впливають на компанію і змінюють її підхід до ведення бізнесу. Показані типові види бізнес моделей.
- Тенденції цифровізації , а саме: електронна документація, діджитал маркетинг, електронна торгівля та віддалена робота. Проведено оцінку впливу на бізнес моделі організацій: цифровізація в основному впливає на аспекти цінної пропозиції, каналів збуту, клієнтські групи та опосередковано на аспект витрат.
- Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «АГТ Плюс»
- Поточна бізнес-модель компанії та її головну проблему зменшення продажів через падіння звичайного продажу і ріст інтернет продаж, до яких підприємство не було готове.

І було розроблено:

- Комплексний проект покращень цифрового аспекту компанії за допомогою: 1) створенням нового сайту, 2) створенням адміністративного відділу для роботи на ньому та 3) оновлення CRM системи для полегшення роботи працівників.
- Фінансовий аналіз проекту, окремо так і в комплексі
- Аналіз ризиків проекту та інструменти запобігання ризикам
- Нову бізнес-модель компанії, трансформовану зі старої через впровадження нового сайту і зміну орієнтації на цифрові канали збуту.

Підсумовуючи, можна сказати, що впровадження цифрових нововведень в компанію може дати підприємству будь-який результат, все залежить від того наскільки підприємство готове змінюватись під їх впливом. Можна сказати ТОВ «АГТ Плюс» треба надалі розвиватись в інтернет торгівлі, бо зараз ця галузь отримує нові етапи росту і швидкість з якою компанія її опанує, визначить її місце на цьому ринку, але це все залежить від компанії і обраним нею шляхом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Biznesua.com.ua Що таке бізнес? URL: <https://biznesua.com.ua/shho-take-biznes/> (дата звернення: 31.10.2022)
2. Що таке бізнес? URL: <https://biznesua.com.ua/shhotake-biznes> (дата звернення: 31.10.2022)
3. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning. URL: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf> (accessed 31.10.2022)
4. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. URL: https://www.researchgate.net/publication/215915160_Business_Models_A_Strategic_Management_Approach (accessed 31.10.2022)
5. Chesbrough H., Rosenbloom R. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. Industrial and Corporate Change. 2002. No. 11 (3). P. 529–555.
6. Magretta J. Why Business Models Matter. Harvard Business Review. 2002. No. 80 (5). P. 86–92.
7. Osterwalder A., Yves P. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.
8. Eisenmann T. R. Internet Business Models / T. R. Eisenmann. New York: Irwin / Mc Graw-Hill, 2002. 215 p.
9. Іваницький В.С. Механізм формування оптимальної бізнес-моделі: теоретичний аспект URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/47-simnadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/370->

[mekhanizm-formuvannya-optimalnoji-biznes-modeli-teoretichnij-aspekt](#)

(дата

звернення: 31.10.2022)

10. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. 55 моделей які дозволять змінити ваш бізнес URL: <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1872> (дата звернення: 31.10.2022)

11. Adrian J. Slywotzky Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition URL: https://books.google.com/books/about/Value_Migration.html?id=0yjJWOmRN7wC&redir_esc=y (accessed 31.10.2022)

12. Osterwalder A. Business Model Generation URL: <https://businessbooks.cc/business-model-generation/> (accessed 31.10.2022)

13. Верба В.А. Осокіна А.В. Кейс-курс «трансформація бізнес-моделей компаній у різних сферах бізнесу» презентаційний матеріал

14. Савіна Г.Г., Скібіна Т.І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300> (дата звернення: 31.10.2022)

15. Baden-Fuller, Charles; Mary S. Morgan Business Models as Models URL: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/13975/1/Baden-Fuller%20and%20Morgan%20Business%20Models%20for%20CRO.pdf> (accessed 31.10.2022)

16. Українська асоціація меблевиків Говоримо про війну за незалежність. Пост-анонс URL: <https://uafm.com.ua/govorymo-pro-vijnu-za-nezalezhnist-post-anons/> (дата звернення: 06.10.2022)

17. Marulanda. J.. What is business digitalization? 3 tips to start your digital transformation URL: <https://www.pagero.com/blog/what-is-business->

digitalization/#:~:text=Business%20digitalization%20is%20the%20integration,with%20customers%20and%20other%20stakeholders (accessed: 06.10.2022)

18. Hedstrom M. Digital Preservation: A Time Bomb for Digital Libraries URL: https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/42573/10579_2004_Article_153071.pdf;jsessionid=EE93F60C53236945F2FE78ED9B9B7227?sequence=1 (accessed: 06.10.2022)

19. Гузенко С.Т. Digital-маркетинг: основні поняття та інструменти URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/digital-marketing-cho-cho> (дата звернення: 06.10.2022)

20. Builderfly What are the Objectives of Ecommerce? URL: <https://www.builderfly.com/what-are-the-objectives-of-ecommerce-an-expert-guide/> (accessed: 06.10.2022)

21. Wezom Що таке електронна комерція? URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/elektronnaya-kommertsiya> (дата звернення: 06.10.2022)

22. Лисенко Г.Т. Віддалена робота – крок вперед для бізнесу URL: <https://blog.liga.net/user/glyisenko/article/37323> (дата звернення: 06.10.2022)

23. Гріньова А.П. 30 правил віддаленої роботи для команд, лідерів та початківців URL: <https://happymonday.ua/30-pravyl-viddalenoyi-roboty-dlya-komand-lideriv-ta-pochatkivtsiv> (дата звернення: 06.10.2022)

24. ТОВ «АГТ Плюс», Офіційна сторінка URL: <https://agtplus.ua> (дата звернення: 31.10.2022)

25. ТОВ «АГТ Плюс» Фінансова звітність підприємства 2020 - 2021рр.

26. Ua-retail.com Основні проблеми і помилки в роботі інтернет магазину, які ведуть до зниження продажів URL: <https://ua-retail.com/2021/03/osnovni-problemi-i-pomilki-v-roboti-internet-magazinu-yaki-vedut-do-znizhennya-prodazhiv/>

27. ТОВ «АГТ Плюс» Звіт про продаж і запаси товарів (продукції) в оптовій торгівлі за липень 2022р.

28. AGT Turkish technologies of working with wood URL: <https://www.agt.com.tr/en/kurumsal> (accessed 31.10.2022)
29. Alvic History of brand URL: <https://alvic.com/en/> (accessed 31.10.2022)
30. Kronoshpan Official page URL: <https://www.kronospan-worldwide.com> (accessed 31.10.2022)
31. Wood skin About us URL: <https://www.wood-skin.com/about/about-us> (accessed 31.10.2022)
32. Українська асоціація меблевиків Історія УАМ URL: <https://uafm.com.ua/istoriya-uam/> (дата звернення: 31.10.2022)
33. Дія.Бізнес Підтримка українських експортерів URL: https://export.gov.ua/financing_of_exporters (дата звернення: 31.10.2022)
34. SAT Офіційна сторінка URL: <https://www.sat.ua> (дата звернення: 31.10.2022)
35. Українська асоціація меблевиків Аналіз ринку меблів 2019 URL: <https://uafm.com.ua/ru/doslidzhennya-meblevogo-rynku/> (дата звернення: 31.10.2022)
36. European business association Українська економіка під час війни. Що далі? URL: <https://eba.com.ua/ukrayinska-ekonomika-pid-chas-vijny-shho-dali/> (дата звернення: 31.10.2022)
37. Соціальний рух Фінансово-економічна політика України під час війни – 2022 URL: <https://rev.org.ua/finansovo-ekonomichna-politika-ukraïni-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 31.10.2022)
38. Мігачова О.М, Як війна змінює українське суспільство URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3527305-ak-vijna-zminue-ukrainske-suspilstvo.html> (дата звернення: 31.10.2022)
39. Рихліцкий В.В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства URL:

<https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 31.10.2022)

40. Google Site Користувачі сайту AGT Plus

41. Google Trends Аналіз попиту AGT Plus в Україні URL: <https://trends.google.ru/trends/explore?q=agt%20plus&geo=UA> (дата звернення: 31.10.2022)

42. Google Trends Аналіз попиту AGT Plus та Triplanki в Україні URL: <https://trends.google.ru/trends/explore?geo=UA&q=agt%20plus,tripbanki> (дата звернення: 31.10.2022)

43. RAU Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі рітейлерів протягом I півріччя 2022 року URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/> (дата звернення: 31.10.2022)

44. Joomla Адміністративна панель AGT Plus URL: <https://www.joomla.org/AGTPlus> (дата звернення: 31.10.2022)

45. Тсирук А.П. Що таке адмін-панель URL: <https://hostiq.ua/blog/admin-panel/#:~:text=Админка%20сайта%2C%20admin%20panel%20или,сайт%20и%20наполнить%20его%20материалами> (дата звернення: 31.10.2022)

46. Консультант кадровика Створення відділу на підприємстві URL: <https://kadrhelp.com.ua/stvorenniya-viddilua-na-pidpriemstvi/> (дата звернення: 31.10.2022)

47. Perfectum Офіційна сторінка URL: <https://perfectum.ua/ua/price> (дата звернення: 31.10.2022)

48. Monday Official cite URL: https://monday.com/lp/mb/sth/crm?gspk=dmlqYXlrdW1hcnNoaW5kZTYwMzc&gsxid=D01bhQT5bIcY&utm_adgroup=vijaykumarshinde6037&utm_campaign=partnerstack&utm_content=crm&utm_medium=vijaykumarshinde6037&utm_source=mb (accessed 31.10.2022)

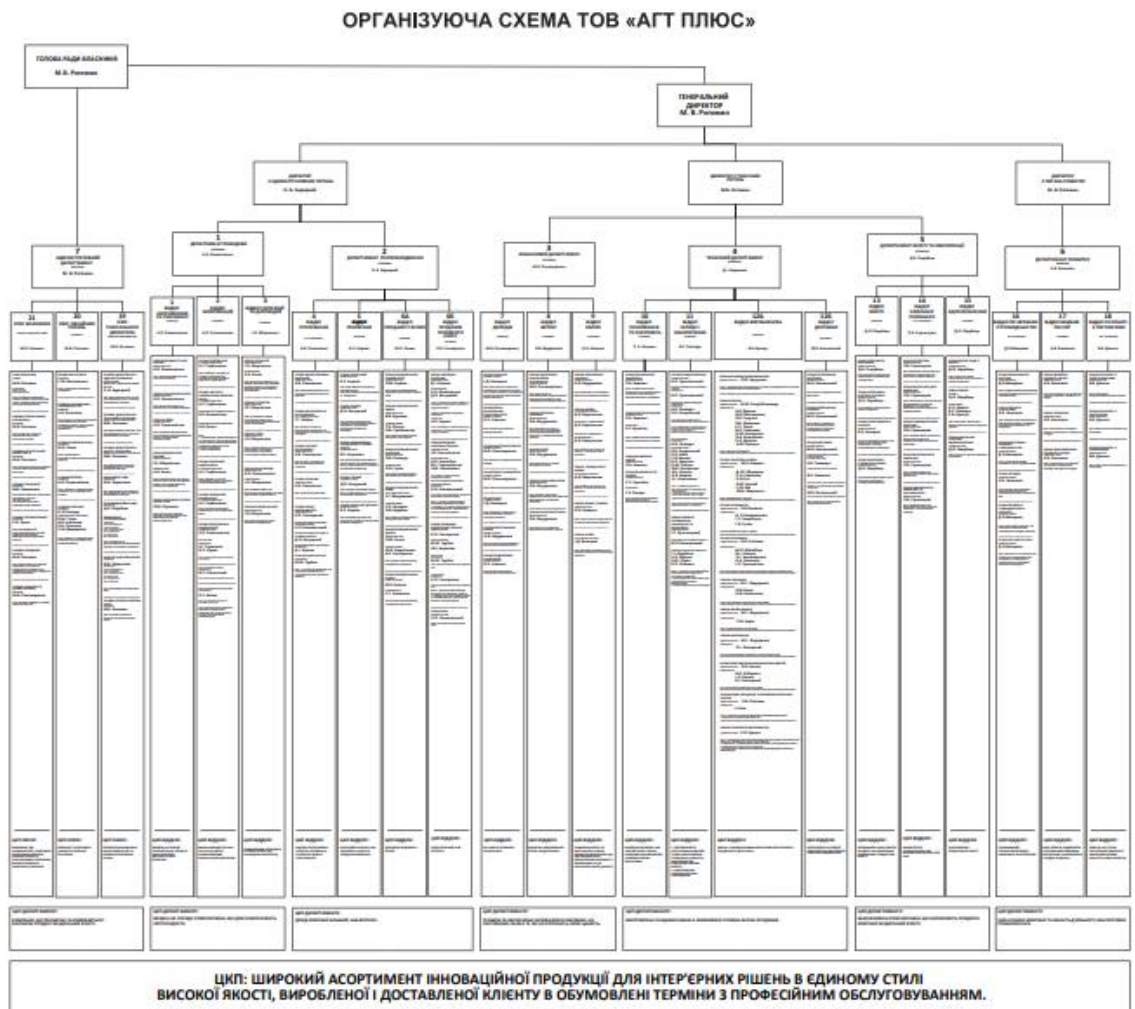
49. Мінфін Курс валют URL: <https://minfin.com.ua> (дата звернення: 31.10.2022)

50. EISENBERG, Alon Key Success Factors for Your Online Shop URL: <https://business.trustedshops.com/blog/key-success-factors-online-shop> дата звернення: 31.10.2022)

51. ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: ХАРАКТЕР ЗМІН ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ. СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. Збірник матеріалів. VI Міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ. 21 жовтня 2022 р. УДК 336.1:334.021:005.2(06) С 91. ISBN 978-966-926-416-9. Ст. 316-319

ДОДАТКИ

Додаток А – Організуюча схема ТОВ «АГТ Плюс»



ЗВІТ НА АНТИПЛАГІАТ



StrikePlagiarism.com



Дата звіту 11/26/2022
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок

Трансформація бізнес-моделі компанії в умовах цифровізації

Автор

Іващук Дмитро Володимирович

Науковий керівник

Осокіна Алла Вікторівна

Підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		106
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		27

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

16591

Кількість слів



КЦ

117673

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся пошуком "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	Колір тексту
1	http://www.afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=462&num=1	66	0.40 %
2	https://www.apk-inform.com/uk/events/1528690	43	0.26 %
3	https://www.apk-inform.com/uk/events/1528690	42	0.25 %
4	https://tv5.zp.ua/news/biznes-v-umovah-vijni-hto-zaznav-najbilshih-vtrat-la-jak-vidnovlujutsja-pidpriemstva/	40	0.24 %
5	https://ua.fm.com.ua/istoriya-uam/	35	0.21 %
6	http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300	35	0.21 %

7	http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300	34	0.20 %
8	http://www.afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=462&num=1	31	0.19 %
9	https://ua-retail.com/2022/08/yak-zminyuvatsiya-onlajn-prodazhi-protiyagom-i-pivrichchya-2022-roku/	31	0.19 %
10	http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300	30	0.18 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---------------------	-----------	---

з домашньої бази даних (0.15 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Формування інноваційної бізнес-моделі у сфері туристичних послуг на основі процесного підходу 1/12/2018 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	13 (1) 0.08 %
2	Управління закупівлями на підприємстві 3/27/2018 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра маркетингу)	12 (1) 0.07 %

з програми обміну базами даних (0.39 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Управління інноваційним розвитком ТОВ " АГТ ПЛЮС" на основі удосконалення технологій міжнародного електронного бізнесу 4/26/2021 National Forestry University of Ukraine (ЦДН НЛТУ України)	64 (5) 0.39 %

з Інтернету (4.11 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	http://www.afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=462&num=1	190 (10) 1.15 %
2	http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300	117 (4) 0.71 %
3	https://www.apk-inform.com/uk/events/1528690	85 (2) 0.51 %
4	https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf	78 (5) 0.47 %
5	https://tv5.zp.ua/news/biznes-v-umovah-vijni-hto-zaznav-najbilshih-vtrat-ta-jak-vidnovljuje-pidpriemstva/	62 (2) 0.31 %
6	https://ua-retail.com/2022/08/yak-zminyuvatsiya-onlajn-prodazhi-protiyagom-i-pivrichchya-2022-roku/	41 (2) 0.25 %
7	https://uafm.com.ua/istoriya-uam/	35 (1) 0.21 %
8	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28325/1/Sidorchuk_bakalavr.pdf	23 (2) 0.14 %
9	https://vexom.com.ua/blog/elektronnaya-kommerciya	18 (1) 0.11 %

10	http://www.dgma.donetsk.ua/docs/nauka/vcheni_rady/12_105_03/64dis_.pdf	14 (1)	0.08 %
11	https://feu.kneu.edu.ua/ua/feu_abiturients/specialities_feu073managementBQ_bachelor/	13 (1)	0.08 %
12	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28329/1/Priludkiy_bakalavr.pdf	11 (1)	0.07 %
13	http://ir.znau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11435/1/Trohib_Ms_KR_076_2020.pdf	5 (1)	0.03 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДИНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	--

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Іващук Дмитро Володимирович

Назва: «Трансформація бізнес-моделі компанії в умовах цифровізації»

Координатор: Осокіна Алла Вікторівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 4.65%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

☒ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування: виявлені у роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана. Робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту в ЕК.

(дата)

(підпис)

Осокіна А.В.
(ПІБ наукового керівника)

Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT

Збірник матеріалів / Proceedings
VI Міжнародної науково-практичної конференції /
VI International conference

м. Київ / Kyiv
21 жовтня 2022 р. / 21, October 2022



Мовчанюк А.В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ / Movchaniuk A.V. CONCEPTUAL BASES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE	305
Нестеренко І.В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА / Nesterenko I. FORMATION OF THE SYSTEM OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS A COMPONENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE	310
Новосолова О.С., Левченко О.Ю. СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ / Novosolova O., Levchenko O. MODERN BUSINESS MODELS	313
Осокіна А.В., Івашук Д.В. ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: ХАРАКТЕР ЗМІН ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ / Osokina A. V., Ivashchuk D. V. BUSINESS DIGITALIZATION TRENDS: THE NATURE OF CHANGES AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS	316
Осокіна А.В., Удочкін М.В. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ B2B / Osokina A. V., Udochkin M.V. IMPROVING BUSINESS ORGANIZATION CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE B2B MARKET	319
Репін М.С. ГНУЧКИЙ ЛАНЦЮГ ПОСТАВОК ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ / Riepin M. S. AGILE SUPPLY CHAIN: FRAMEWORK FOR DIGITALIZATION LOGISTICS	322
Салій Ю.М., Щербина О.В. ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ / Salii Yu.M., Shcherbyna O.V. TRENDS OF TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY	324
Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В. ДІДЖИТИЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ В ДИНАМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ГОСПОДАРЮВАННЯ / Skopenko N., Yevsieieva-Severyna I. DIGITALIZATION OF BUSINESS AS A KEY TO SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF COMPANIES IN THE DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT	327
Скоробогатова Н.Є. ЗМІНА МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПІДХОДУ В NEXT NORMALITY / Skorobogatova N. Ye. CHANGING THE MODEL OF BUSINESS ORGANIZATION BASED ON A BALANCED APPROACH IN NEXT NORMALITY	331
Федотова Т.А. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ / Fedotova T. A. THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIAL INFRASTRUCTURE IN THE NATIONAL ECONOMY	335
Шатілова О.В., Шишов А.С. ЕКОЛОГІЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Shatilova O.V., Shyshov A. S. ENVIRONMENTAL, ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A BUSINESS ORGANIZATION	338

ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: ХАРАКТЕР ЗМІН ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Анотація. Викладено основні напрями цифровізації бізнесу, їх вплив направлений на різні сфери управління та бізнесів. Зміни в бізнес моделі компанії які відбуваються при їх провадженні.

Ключові слова: Цифровізація, діджитал маркетинг, електронна торгівля, бізнес модель.

Актуальність. Завжди мінливе середовище змушує компанії знаходитись в постійному процесі удосконалень під сучасні умови. Найбільші зміни відбуваються під впливом цифровізації. Вона працює зі всіма аспектами організації, найбільші зміни відбуваються в методі ведення бізнесу – її бізнес моделі. Майже всі методи покращення зводяться до введення цифрових систем чи вихід на цифрові ринки. З огляду на це питання щодо цифровізації є надзвичайно актуальним в наш час, бо зміни в бік цифровізації вже не є просто покращенням, а нагальними змінами які потрібні для існування.

Постановка задачі (мета). Дослідження тенденцій та оцінка впливу на бізнес моделі.

Результати. Отже, для розуміння концепту цифровізації, треба розуміти що це метод спрощення, трансформації процесів в різних сферах, в представленні сервісів покупцям та іншим стейкхолдерам, зміні каналів розподілу тощо. [1]

Першою тенденцією цифровізації є електронна документація, перехід до спрощеного документування, на відміну від зберігання всього на папері. Першим з чим стикається компанія, яка переходить на електронну документацію це оцифровування. Оцифровування документів в наш час є вже рідкістю, але деякі компанії і досі працюють з паперовою документацією. Тяжче всього з цим процесом доводиться компаніям в яких основною роботою була робота з паперами, до появи сучасних відцифровуючих апаратів. Це можуть бути не тільки бібліотеки, які працюють з книгами, а й компанії які працюють з великою кількістю документів (аудит компанії чи адвокатські фірми). [2] Які плюси переходу на цифрову документацію?

По-перше це спрощує роботу з документацією, легше знайти дані, які в тебе завжди зберігаються в одному місці, ніж реальні файли, які можуть змінити своє розташування. Плюс ще є в тому, що це спрощує коригування зі збереженням старих версій.

По-друге це полегшує передачу файлів, ви можете перекинути їх будь яким зручним електронним способом і він його отримає за пару секунд.

По-третє зменшення витрат на зберігання, раніше кожна компанія мала склади з документами, які обслуговувало по декілька людей. Зараз вся інформація фірм знаходиться на віддалених орендованих серверах, які не вимагають великих затрат.

Другою тенденцією є діджитал маркетинг, поверхневий рівень якого закладається в рекламуванні своїх послуг та товарів різними брендами. В загальному сенсі це є вивчення ринку як і в загальному маркетингу знову ж спрощеними методами. Методи канали рекламування своєї продукції є різними:

- SEO маркетинг це наука про те, як зробити веб-сторінки привабливими для пошукових систем. Основою є робота з алгоритмами Google, праця з тегами по яким клієнту буде висвічуватись ваша сторінка частіше ніж конкурентів.

- Email маркетинг це робота по розсилкам покупцям чи просто людям, які є вашою цільовою аудиторією листів з матеріалом який заохочує придбати ваш товар. За допомогою листів вони інформують про знижки та майбутні заходи, направляють людей на свої сайти.

- PPC реклама є дієвим способом потрапити до свого покупця. Ви платите відомій компанії Facebook, Instagram тощо, для просування товару і платите їм стільки скільки людей перейшли по посиланню на вашу сторінку. Робота з PPC рекламою є нелегким процесом бо ви повинні досконально продумати теги ваших товарів щоб вони показались саме вашим покупцям.

- Контент маркетинг – це робота з наповненням ваших сторінок. Ваші сторінки в різних соціальних мережах можуть містити: відео з застосуванням продукту чи просто відеорекламу, блоги про можливості товару, документи в яких пишеться склад, інструкція, графіки які дають потрібну інформацію клієнту.

- SMM маркетинг – це праця з соціальними мережами. Це пошук своєї цільової мережі через інтернет. Соціальні мережі допомагають без лишніх витрат зрозуміти як часто до вас заходили на сторінку, скільки на ній залишались, як довго переглядали певний товар тощо.

- Мобільний маркетинг – є типовим прикладом маркетингу. Наприклад: покупець щось придбів, йому пропонується знижка чи бонуси якщо в нього є мобільний додаток компанії в телефоні. Для компанії це є легким способом проведення рекламних акцій без великих витрат. [3]

Кожний спосіб продажів через інтернет дає велику низку параметрів для аналізу і прогнозування ринку, pojawiaються нові показники ефективності, нові графіки, які в зручному вигляді представлені в різних програмах, окрім прогнозу доходів ми можемо відслідкувати зміни в смаках клієнтів вивчаючи теги.

Третьою тенденцією є електронна торгівля яка відкрила новий канал збуту для багатьох компаній. З кожним роком відмічається ріст цієї сфери.

Цілями електронної торгівлі є:

1. Автоматизація процесу. Електронна торгівля є більш легкою для підприємства і прибирає багато лишніх ланок заміняючи їх програмами. [4]

2. Здобуття нових клієнтів на унікальному ринку. Ціллю торгівлі завжди фігурували клієнти, вони являються нашою опорою фінансовою, що теперішньою, що й в очікуваному майбутньому.

Цей бізнес є легшим за brick and stone бо не вимагає великих затрат на приміщення чи робітників, один з головних діячів електронної торгівлі Джефф Безос працював довгий час один в своєму гаражі продаючи книжки та надсилаючи їх звичайною поштою.

Які є основні види електронної торгівлі:

1. Роздрібна та оптова торгівля – є класикою електронної торгівлі нею займаються майже всі компанії, здійснення її відбувається через свою платформу (власний сайт чи сторінка в соціальних мережах) або маркетплейси (Rozetka, OLX, Prom тощо).

2. Дропшипінг – це продаж товарів куплених у третьої сторони. Якщо загальними термінами продавець є посередником між виробництвом і кінцевим споживачем. Термін дуже сильно асоціюється з дешевими схемами по придбанню дешевих товарів з Китаю і перепродаж з десятикратним ціником.

3. Краудфандинг – це утворення фонду компанії чи проекту з грошей які готові закинути зацікавлені люди. Краудфандинг здійснюється людьми через брак коштів на початок випуску певного продукту та зазвичай нагороджує самих великих платників, які закинули саму велику суму, бонусами, безкоштовними зразками, макетами, внутрішніми матеріалами тощо.

4. Цифровий ринок – це ринок товарів, які не представлені в фізичному просторі, тобто знаходяться тільки в вигляді програми в комп'ютері чи інтернеті.

5. Ринок послуг – з появою інтернету багато інформації можна придбати через інтернет. Навчання в інтернеті чи надання психологічної консультації, одні з речей які тут представлені. Бізнеси різних видів замовляють аналітику ринку на якому вони працюють чи інформацію про конкурентів.

Мабуть, головний мінус електронної торгівлі на даний момент – це величезна конкуренція у популярних нішах. Особливо явно вона простежується у сфері продажів різної побутової, комп'ютерної, аудіо- та відеотехніки, смартфонів та іншої електроніки. Щоб перерахувати головних гравців цієї ніші e-Commerce в Україні, не вистачить пальців двох рук: "Розетка", "Ельдорадо", "Фокстрот", "Алло", "Цитрус", Comfy, Stylus, MOYO, Brain, TTT, Avic, City.com, ITBox та багато інших. І це лише найбільші майданчики. [5]

Четвертою тенденцією є віддалена робота, яка стала популярною через пандемію що змінила підхід до праці через постійні загрози зараження закривши багато офісів і відправили працівників працювати з власних домів. Це відкрило нові горизонти й перепони в роботі і її організації.

1. Гнучкий графік роботи – начальники хоч і контролюють робітників, але не знають чи весь 8 годинний день ти сидиш і працюєш. Керівники можуть поставити завдання, терміни, материк якості чи готовності і залишити його виконання і терміни на працівника. Він можеш працювати як хоче, не обмежуючи себе 8 годинним днем.

2. Економія часу – один приклад був представлений зверху це дорога до роботи, це ще впливає на такі аспекти як зустрічі чи наради, всі зможуть долучитися в поставлений час не зважаючи навіть на відсутніх, тому що сучасні сервіси відеозв'язку зможуть зробити запис цим людям для ознайомлення.

3. Економія грошей – для роботи людині в офісі треба витратити гроші на офіс, стіл, обладнання для роботи (комп'ютер, папір, ручки тощо). В пандемію через блокування головного транспорту – метро для всіх окрім державних служб, компанії навіть починали оплачувати поїздки на таксі для своїх робітників. [6]

Після карантину не всі повернулись в офіси працювати, багато компаній зрозуміло що такий метод праці для них є зручнішим. Але в кожній історії є й інша сторона, недоліки віддаленої роботи: це втрата робочої атмосфери, втрата зв'язків з колегами чи взагалі втрата жаги щось робити. Для контролю цих показників менеджер повинен залучати людей на дистанційній роботі до постійної кооперації, зустрічей, роботи з колегами. [7]

Бізнес модель зазнає змін від всіх факторів представлених вище, деякі впливають на певні пункти прямо (діджитал маркетинг та електронна торгівля), інші опосередковано (електронна документація та віддалена робота). Ключовими аспектами, які зазнають змін є:

1. Цінова пропозиція, яку отримає покупець. Раніше знайти про компанію чи товар якусь інформацію було тяжко. Зараз кожна компанія представлена в інтернеті і кожен охочий може знайти відгуки, інформацію про товар та його ознаки ввівши назву компанії в пошуку.

2. Нові канали збуту. Інтернет торгівля є ще одним методом продажу товарів, який реалізується відсторонено від інших методів. Інтернет торгівля окрім цього дозволяє, проаналізувати і такі дані, як можливий попит більше, через відслідковування даних сайту.

3. Клієнтські групи. Компанія розширює розуміння про своїх клієнтів через об'язкову реєстрацію при замовленні, створює клієнтський портрет засновуючись на певних аспектах та кількості покупок.

4. Витрати. Кожна категорія працює з різними факторами витрат, скорочуючи кути. Електронна документація працює над зменшенням використання ресурсів на утримання архівів, віддалена робота економить гроші на представлення робочого місця, діджитал маркетинг на проведення польових маркетингових досліджень.

Висновки. Таким чином було проведено дослідження тенденцій цифровізації, а саме: електронна документація, діджитал маркетинг, електронна торгівля та віддалена робота. Проведено оцінку впливу на бізнес моделі організацій: цифровізація в основному впливає на аспекти цінної пропозиції, каналів збуту, клієнтські групи та опосередковано на аспект витрат.

Список використаних джерел

1. Marulanda, J. What is business digitalization? 3 tips to start your digital transformation URL: <https://www.pagero.com/blog/what-is-business-digitalization/#:~:text=Business%20digitalization%20is%20the%20integration,with%20customers%20and%20other%20stakeholders> (accessed: 06.10.2022)
2. Hedstrom M. Digital Preservation: A Time Bomb for Digital Libraries URL: https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/42573/10579_2004_Article_153071.pdf;jsessionid=EE93F60C53236945F2FE78ED9B9B7227?sequence=1 (accessed: 06.10.2022)
3. Гузенко С.Т. Digital-маркетинг: основні поняття та інструменти URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/digital-marketing-cto-cto> (дата звернення: 06.10.2022)
4. Builderfly What are the Objectives of Ecommerce? URL: <https://www.builderfly.com/what-are-the-objectives-of-e-commerce-an-expert-guide/> (accessed: 06.10.2022)
5. Wezom Що таке електронна комерція? URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/elektronnaya-kommertsiya> (дата звернення: 06.10.2022)
6. Лисенко Г.Т. Віддалена робота – крок вперед для бізнесу URL: <https://blog.liga.net/user/glyisenko/article/37323> (дата звернення: 06.10.2022)
7. Гриньова А.П. 30 правил віддаленої роботи для команд, лідерів та початківців URL: <https://happy monday.ua/30-pravyl-viddalenoyi-roboty-dlya-komand-lideriv-ta-pochatkivtsiv> (дата звернення: 06.10.2022)

Osokina A. V.,

CSc, Docent,

Osokina@kneu.edu.ua

Ivashchuk D. V.,

Student,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

dmitryukraine0@gmail.com

BUSINESS DIGITALIZATION TRENDS: THE NATURE OF CHANGES AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS

Summary. Theses talk about the main directions of digitalization of business, their impact is directed to various areas of management and businesses. Changes in the company's business model that occur during their implementation.

Key words: Digitization, digital marketing, e-commerce, business model.

Osokina A.B., к.е.н.,

доцент кафедри менеджменту,

alla_osokina@kneu.ua

Удочкін М.В.,

студент факультету Економіки та Управління,

спец. «Менеджмент проєктів та консалтинг»,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

maksym.udochkin@kneu.ua

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ B2B

Анотація. Визначено основні елементи систем управління взаємовідносинами із клієнтами в компаніях, які працюють на B2B ринку. Розглянуто основні теоретичні аспекти управління відносинами з