

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

ПЕТРАШКО ГОРДІЯ ОЛЕКСІЙОВИЧА



на тему: **“УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ”**

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Осокіна Алла Вікторівна



Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК) протокол № 5 від 5 грудня 2023 р.

Завідувач кафедри

д.е.н., професор Сагайдак Михайло Петрович

Київ 2023

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**

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми



Вероніка ВЕРБА

« » 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Михайло САГАЙДАК

« » 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Петрашко Гордія Олексійовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: « Удосконалення бізнес-моделі організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «29» червня 2023 р. № 935-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

наданих ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади трансформації бізнес-моделі компанії
Розділ 2	Дослідження бізнес-моделі ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»
Розділ 3	Розвиток та прокращення бізнес-моделі ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»

Об'єкт дослідження:	Соціально-економічні відносини, що виникають в процесі формування бізнес-моделей компаній
Предмет дослідження:	Сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів обґрунтування напрямів стратегічного розвитку бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	На основі узагальнення теоретичних та прикладних підходів до розробки бізнес-моделі компанії, обґрунтувати шляхи її трансформації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Розглянути поняття бізнес моделі, різновиди та основні елементи;

Опрацювати зміст поняття «розвиток бізнес-моделі», визначити фактори, що впливають на розвиток бізнес-моделі компанії;

дослідити особливості функціонування та регулювання ринку, на якому працює компанія визначити тенденції і закономірності його формування

У розділі 2

Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»;

здійснити діагностику впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність компанії;

провести аналіз поточної бізнес-моделі компанії та виявити проблемні зони в її побудові

У розділі 3

Надати рекомендації щодо покращення бізнес моделі компанії та розробити сценарії її розвитку; надати економічну оцінку запропонованим змінам, оцінити вплив нової бізнес-моделі на результати діяльності компанії;

опрацювати організаційні аспекти впровадження наданих рекомендацій

Завдання підготував

науковий керівник



(підпис)

А.В. Осокіна

(ім'я, прізвище)

« 20 ____ » червня ____ 2023 р.

Завдання одержав

здобувач



(підпис)

Г.О.Петрашко.

(ім'я, прізвище)

« 20 ____ » червня ____ 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, 9 пунктів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. В роботі 20 рисунків, 14 таблиць, 56 використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи складає 74 сторінок. **«Удосконалення бізнес-моделі організації»**

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

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів обґрунтування напрямів стратегічного розвитку бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – На основі узагальнення теоретичних та прикладних підходів до розробки бізнес-моделі компанії, обґрунтувати шляхи її трансформації.

Завдання кваліфікаційної магістерської роботи:

1. Надати визначення термінам «бізнес-модель», «трансформація бізнес-моделі» їх особливості види. Визначити патерни трансформації бізнес-моделі: тенденції та рушійні сили
2. Визначити фактори та рушійні сили трансформації бізнес-моделі на ринку деревини.
3. Показати основні тренди розвитку ринку деревини в Україні та умови трансформації бізнес моделі згідно основних трендів.
4. Показати організаційно-економічні характеристики компанії ТОВ«ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».
5. Діагностувати вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії ТОВ«ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».
6. Проаналізувати поточну бізнес-модель компанії ТОВ«ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».

7. Розробити рекомендації що до покращення бізнес моделі ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»

8. Надати економічну оцінку комплексу пропозицій щодо трансформації бізнес-моделі. Оцінити ризики трансформації компанії та створити заходи щодо їх мінімізації.

9. Зробити аналіз ризиків згідно рекомендацій щодо покращення бізнес-моделі ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».

Практичне значення одержаних результатів. 1) вдосконалена діюча бізнес-модель компанії з урахуванням факторів цифровізації; 2) обґрунтовані напрями розвитку цифрових технологій ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» 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 «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».

Рік виконання магістерської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту магістерської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток, напрями стратегічного розвитку, стратегічна ідея.

ВІДГУК

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача факультету економіки та управління,
спеціальності 073 «Менеджмент»,

освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»

Петрашко Гордія Олексійовича

на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ»

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 ринку деревини України, де інтенсивність конкуренції є досить високою, питання адаптації бізнес-моделей учасників ринку через впровадження цифрових рішень в процесі 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, 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 «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС», 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» та здійснено порівняльний аналіз існуючих бізнес-моделей та підходів до їх розробки; здійснено огляд факторів, що спонукають до зміни діючі бізнес-моделі; проаналізовано основні тренди та особливості розвитку ринку сирової деревини України.
- В процесі діагностики поточного стану ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС», автором проведено розгорнутий аналіз результатів діяльності компанії, а також впливу

зовнішніх факторів на діяльність компанії; здійснено критичний аналіз діючої бізнес-моделі ТОВ«ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» та виявлено проблемні зони у її побудові, окреслено напрями для її покращення через застосування сучасних інструментів цифровізації;

➤ За результатами проведених досліджень автором обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення окремих елементів бізнес-моделі компанії через створення нового сайту компанії з оновленим функціоналом, що надасть можливості для підвищення продуктивності персоналу компанії та його розвантаження при виконанні операційних задач; здійснено економічну оцінку комплексу розроблених пропозицій, обраховано економічний ефект та доведено економічну доцільність впровадження проекту.

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

➤ При обґрунтуванні напрямів удосконалення діючої бізнес-моделі доцільно було би опрацювати альтернативні пропозиції та провести їх аналіз і оцінку;

➤ В процесі оцінки ефективності наданих пропозицій доцільно було здійснити прогноз результатів діяльності компанії та оцінити проектні ризики;

В цілому, дипломна робота є самостійним дослідженням, яке супроводжується власними висновками та коментарями автора, що ґрунтуються на аналізі вивченні предмету дослідження та особливостей функціонування галузі. Ознайомлення із результатами проведеного дослідження дозволяє констатувати факт, що автор має досттній 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.

За тематикою дослідження була опублікована стаття у електронному науковому фаховому виданні «Наука онлайн» (2023 - №11) на тему: «Напрями цифровізації бізнес моделі організації під час війни». Представлена магістерська робота оформлена відповідно до діючих вимог і має всі підстави для рекомендації її до захисту на ЕК з попередньою оцінкою 50 балів.

Науковий керівник,

канд.екон.наук,

доцент кафедри менеджменту



А.В. Осокіна

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську
роботу здобувача вищої освіти

Петрашка Гордія Олексійовича

Тема : «Удосконалення бізнес-моделі організації»

Актуальність теми. Тема КБР є актуальною, адже сучасні кризові умови функціонування в Україні змушують компанії адаптуватися до контексту та актуальним питанням стає формування нових стратегічних напрямів розвитку бізнес-організацій, відповідно до умов зовнішнього сучасного середовища

Позитивні риси роботи. Позитивним моментом КБР є дослідження трендів та тенденцій на ринку лісу та розрахунок економічної ефективності стратегічного проекту.

Зауваження до роботи. Зауважень до КБР немає, адже вона повністю розкриває поставлені перед нею завдання.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані напрями стратегічного розвитку ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС», що дозволить створити технології, які зможуть задовольнити потреби споживачів у сервісних рішеннях та підвищити рівень якості сервісу, забезпечити унікальність та захист пропозиції цінності, залучити існуючу експертизу команди інженерів та підвищити прибутковість компанії.

Місце роботи та посада рецензента

Директор ТОВ «ТМП»

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Шуригін В.Ю.

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(підпис, ПІБ)

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ.....	6
1.1 Поняття та складові бізнес-моделі компанії.....	6
1.2 Фактори та рушійні сили трансформації бізнес моделі компанії на ринку торгівлі деревиною.....	13
1.3 Тренди розвитку ринку деревини та їх вплив на бізнес-модель компанії.....	23
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».....	31
2.2 Діагностика впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ«ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».....	36
2.3 Аналіз поточної бізнес-моделі ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».....	42
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК ТА ПОКРАЩЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ ТОВ « ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС ».....	50
3.1. Рекомендації щодо покращення бізнес-моделі компанії ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».....	50
3.2. Економічна оцінка комплексу пропозицій щодо покращення бізнес-моделі.....	55
3.3 Організаційні аспекти впровадження наданих пропозицій та оцінка ризиків.....	61
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Розвиток цифрових технологій та поширення програмних інструментів визначають нові шляхи для розвитку як для нових бізнесів, так і для традиційних підприємств у їхньому взаємодії зі споживачами. Чимало факторів прямо впливають на основний елемент будь-якого підприємства – його функціонування, що може бути відтворено через інструментарій бізнес-моделі. Для досягнення високих позицій, автоматизації та оптимізації роботи, підприємства адаптують свої стратегії управління, продажів, маркетингу та інших аспектів. Використання цифрових методів стає ключовим елементом для аналізу умов, в яких функціонує компанія, її конкурентоспроможності та успіхів на ринку.

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.

Відповідно до мети були поставлені такі завдання до роботи:

- Надати визначення термінам «бізнес-модель», «трансформація бізнес-моделі» їх особливості види. Визначити патерни трансформації бізнес-моделі: тенденції та рушійні сили
- Визначити фактори та рушійні сили трансформації бізнес-моделі на ринку деревини.
- Показати основні тренди розвитку ринку деревини в Україні та умови трансформації бізнес моделі згідно основних трендів.
- Показати організаційно-економічні характеристики компанії ТОВ«ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».

- Діагностувати вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».
- Проаналізувати поточну бізнес-модель компанії ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».
- Розробити рекомендації що до покращення бізнес моделі ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»
- Надати економічну оцінку комплексу пропозицій щодо трансформації бізнес-моделі. Оцінити ризики трансформації компанії та створити заходи щодо їх мінімізації.
- Зробити аналіз ризиків згідно рекомендацій щодо покращення бізнес-моделі ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».

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 «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» 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 «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС».

Структура роботи: кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, 9 пунктів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. В роботі 20 рисунків, 14 таблиць, 56 використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи складає 74 сторки.

Апробація: За тематикою дослідження була опублікована стаття у електронному науковому фаховому виданні Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал – 2023 - №11 на тему: «Напрями цифровізації бізнес моделі організації під час війни».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ

1.1 Поняття та складові 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]

Розгляд та проектування бізнес-моделі є важливим для підприємств, оскільки це дозволяє їм вивчати свою поточну ситуацію та визначати шляхи для подальшого розвитку. Основними аспектами бізнес-моделі є розуміння джерел доходів, включаючи не лише фінансові, а й іміджеві аспекти, а також визначення методів, що сприяють забезпеченню цих доходів.

Науковці часто розглядають бізнес модель з двох боків, як внутрішні процеси і як орієнтацію на клієнта. Проаналізувавши теоретичні підходи до такого формату розгляду, було складено таблицю на основі таких підходів. Диференціація на розгляд по внутрішнім та зовнішнім теоретичним підходам були представлені у форматі таблиці з прізвищами авторів та цитуванням основних тез про розгляд бізнес-моделі та його формальним описом (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Огляд значення «бізнес-модель» від різних науковців

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, суперечність партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання доходів
	А. Остервальдер	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

Джерело: складено автором на основі [1-12]

Отже, кожне визначення розглядає бізнес-модель зі свого погляду, але ті з першої групи виявляються більш переконливими, оскільки більшість бізнес-

моделей акцентують увагу на клієнті та товарі, ніж на загальному огляді компанії. Зокрема, вдалим вважається поєднання двох визначень від Т. Ейзенмана та К. Зота, але варто внести кілька доповнень. Бізнес-модель - це сприйняття компанії, яке фокусується на найзначущіших для бізнесу параметрах, а саме на елементах, що створюють цінність для клієнтів і приносять компанії прибуток. Це дозволяє розуміти, що бізнес-модель представляє собою узагальнену інформацію про ті елементи, які формують продукт, вкладають у нього цінність та всі складові, що взаємодіють в цьому процесі та його подальшому втіленні.

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. Сливоцького 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).



Рисунок 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 модель бізнесу зосереджена на визначенні цін та конкурентній боротьбі, що робить її ефективною для аналізу цих аспектів. Однак вона не відображає нового підходу до бізнесу, вона не зафіксована на постійних зіткненнях з конкурентами, але, натомість, на акцентах на завоюванні клієнтів та створенні 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. Гасман хотів зробити універсальну модель, яка хоча й через малу кількість пунктів відкриває сенс поняття(рис.1.2).

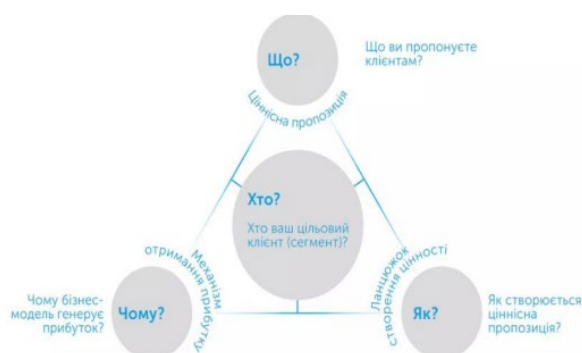


Рисунок 1.2 - Бізнес модель за Олівером Гасманом [10]

Для осмислення достатньо відповісти на чотири питання та зрозуміти сутність компанії: що ви пропонуєте клієнтам, хто ваша цільова аудиторія, з яких джерел компанія одержує прибуток та як створюється цінність для клієнтів. Перевагою цієї моделі є її простота розробки, але для більш глибокого аналізу та довготривалого ефекту слід 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 (рис.1.3). [10]



Рисунок 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 спочатку може здатися малодеталізованою, при подальшому розгляді виявляється комплексною. Кожен її аспект детально розкривається при повному відповіданні на поставлені питання. Однак кількість пунктів може бути недостатньою для проведення повноцінного аналізу.

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).

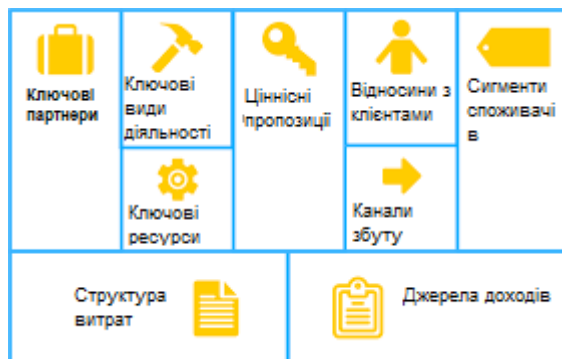


Рисунок 1.4 - Бізнес-модель А. Остервальдера [12]

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 за Остервальдером відповідає багатьом сучасним вимогам бізнесу та охоплює ключові аспекти для підприємства. Ця модель розглядає майже всі важливі фактори, проте вимагає постійних оновлень через велику кількість параметрів.

При аналізі чотирьох різних бізнес-моделей - 6+1 компонент, О. Гассмана, А. Сливоцького та А. Остервальдера - можна визначити, що на практиці використовуються лише дві останні з них. 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 даному розділі було розглянуто поняття бізнес-моделі та виконано порівняльний аналіз існуючих у теорії та практиці менеджменту бізнес-моделей. З огляду на їх прикладний характер та значення в практиці, подальший аналіз і вивчення напрямків трансформації бізнес-моделей буде зосереджено на використанні моделі Остервальдера.

1.2 Фактори та рушійні сили трансформації бізнес-моделі компанії на ринку торгівлі деревиною

У сучасному VUCA-світі досить складно утримувати свою бізнес-модель без змін. Існує багато чинників, які впливають на діяльність підприємства, як зовнішні, так і внутрішні. Для того щоб зміни в компанії відбувались належним чином, важливо розуміти основні патерни трансформації. Давайте спочатку розглянемо термін "трансформація" (від пізньолат. Transformatio - "перетворення, метаморфоза"). Цей термін увійшов до сфери менеджменту, аналогічно багатьом іншим термінам, з біології і вказує на зміну організму за рахунок поглиблення інших речовин. У контексті управління трансформація відповідає за зміну підходів та діяльності, спричинену впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів(рис.1.5).

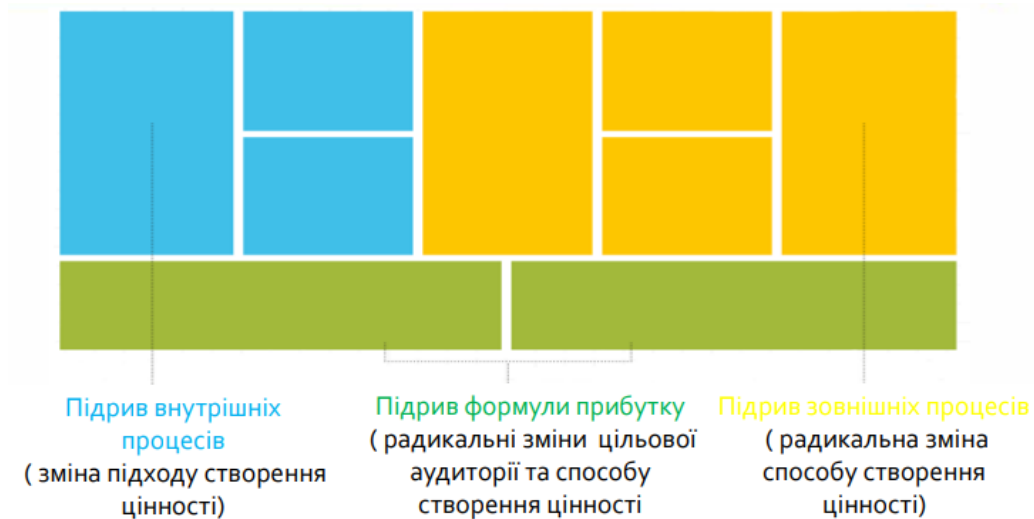


Рисунок 1.5 - Патерни трансформації бізнес-моделей за А. Остервальдером [13]

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 підри́вом внутрі́шніх процесів це контракт з новим постачальником, поява нового продукту, робота з унікальними технологіями тощо.

2. Підри́в 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. Підри́в зовні́шніх 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]

Основними факторами трансформації для ринку лісу є основні тренди. Одним з найважливіших та динамічних факторів до змін є зовні́шній фактор державного регулювання ринку деревини.

Таблиця 1.2 - Вплив факторів на патерни бізнес-моделей

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

Джерело: Складено на основі [13-14]

Основними факторами трансформації для ринку лісу є основні тренди. Одним з найважливіших та динамічних факторів до змін є зовнішній фактор державного регулювання ринку деревини.

На сьогоднішній момент купівля офіційної деревини для підприємств є одною з головних проблем, через дуже жорсткі умови контролю походження та логістики лісу та пиломатеріалів. Тому навіть малі виробники переходять на офіційні поставки деревини та повне оформлення документів на поставки згідно чинного законодавства та норм контролю за продажем деревини в Україні. Варіантами купівлі офіційної деревини є заключення договорів куплі-продажу з державними або приватними лісовими господарствами та лісопильними підприємствами.

За для спрощення та пришвидшення пошуку та оформлення таких договорів торгівля деревеною була введена на рівень біржових торгів.

За для розуміння основних учасників ринку та організації торгів нижче буде приведена інформація про актуальний стан роботи ринку деревини в Україні.

Основними гравцями та на ринку деревини є:

Продавці

- ДП Лісові господарства
- Приватні лісові господарства
- Лісопильні підприємства

Покупці

- Лісопильні підприємства
- Трейдери
- Експортери
- Забудовники
- Меблеві компанії
- Інші (організації які використовують деревину у свої діяльності)

Регулюючі органи

- ДП Ліси України
- ДП Лісогосподарський інноваційно-аналітичний центр
- НКЦПФР- Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку

Організатори

- УЕБ – Українська енергетична біржа
- УУБ – Українська універсальна біржа

Дана секція здійснює огляд основних етапів біржової торгівлі деревиною на базі профільного законодавства (рис 1.6)



Рисунок 1.6 - Етапи біржової торгівлі деревиною [16-20]

Акредитація на товарній біржі – це комплекс заходів та процедур, спрямованих на набуття статусу члена біржі та статусу учасника біржових торгів на товарній біржі. Основним завданням акредитації є ідентифікація, верифікація та належна перевірка клієнта з метою недопущення до торгів осіб (юридичних та фізичних) залучених до легалізації (відмиванні) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванні тероризму, фінансуванні розповсюдження зброї масового знищення і т.п.

Агентська програма метою якої є надання висококваліфікованих послуг інформаційно-консультаційного супроводу учасникам біржових торгів, захист та представлення інтересів учасників торгів та біржі у регіонах, підтримання відносин та ведення переговорів з учасниками ринку, підвищення іміджу товарних бірж.

Функціонал агентської програми ТОВ «УУБ» зображений на рисунку. (рис. 1.7)

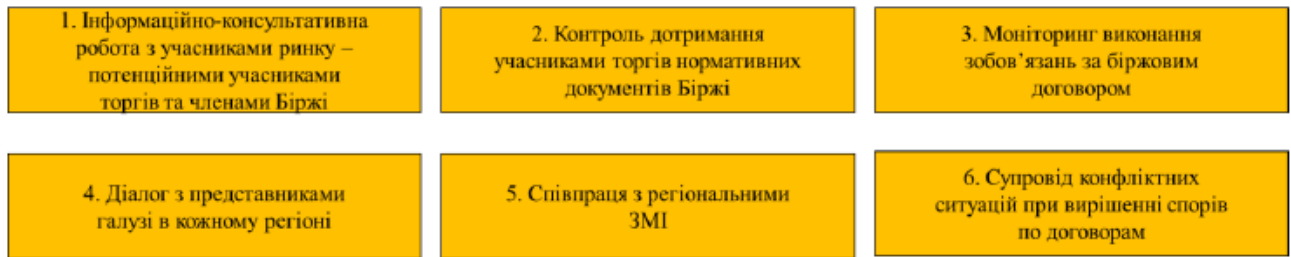


Рисунок 1.7 - Основні функції агентів ТОВ «УУБ» за напрямком «Необроблена деревина та пиломатеріали» [21-25]

Однією з найбільш важливих функцій агентів є моніторинг виконання учасниками торгів зобов'язань за укладеними за результатами біржових торгів біржовими договорами, а також у попередженні їх порушень, яка полягає у взаємодії з відділом моніторингу ТОВ «УУБ», вивченні та аналізі проблемних кейсів, надсиланні запитів учасникам торгів стосовно проблемного кейсу, оформленні результатів перевірки інформації та отриманих на запит документів, підготовці агентського звіту, здійсненні заходів, направлених на попередження порушення сторонами договору (учасниками торгів) своїх зобов'язань, оперативному реагуванні на порушення умов біржового договору його сторонами, а також у випадку наявності спірних питань – виїзді на огляд партії товару, що підлягає відвантаженню на умовах укладеного біржового договору.

Підготовка біржових торгів

Перед проведенням біржових торгів відбувається етап підготовки, у який активно задіяні біржа та агенти (у випадку їх залучення). В рамках торгівлі необробленою деревиною та пиломатеріалами виділяють торги з наступними термінами поставки необробленої деревини або пиломатеріалів:

Регламентом з організації та проведення біржових торгів з купівлі-продажу необробленої деревини та пиломатеріалів на товарній біржі[27-28]

Продавці формують бажаний обсяг лотів. Лоти формуються окремо по кожній породі деревини в розрізі асортиментів та класів якості відповідно до чинних стандартів.

Біржові торги необробленою деревиною за технологією одностороннього англійського аукціону[29] на продаж відбувається за наступним алгоритмом:

В час проведення торгів в ЕТС запускається блок «Торги». Після старту торгів покупці в аукціоні на продаж мають можливість робити ставки на підвищення ціни протягом 15 хвилин. Крок торгів становить 1% від початкової ціни. Кількість кроків учасників необмежена. Якщо за 3 останні хвилини до кінця часу, відведеного для проведення торгів (15 хвилин), жоден покупець не робить ставки по конкретному лоту, то торги по даному лоту завершуються та система визначає переможцем по цьому лоту учасника, який до цього зробив останню ставку. По закінченню відліку таймера торги по лоту закінчуються та ЕТС фіксує переможця. Відбувається обробка даних, формування результатів та підсумкових документів.

Після фіксації результатів торгів формуються біржові (аукціонні) свідоцтва, що підтверджують факт укладення учасниками торгів біржової угоди та біржові договори (договори купівлі-продажу деревини).

Моніторинг виконання зобов'язань розпочинається після укладання біржової угоди, обов'язком за якою є укладення біржового договору на визначених умовах. Після укладення та підписання біржового договору здійснюється моніторинг виконання зобов'язань сторін такого договору.

Пріоритетним завданням моніторингу є систематична робота з учасниками ринку над підвищенням рівня виконання біржових угод та/або біржових договорів, оперативне вирішення питань, пов'язаних із таким виконанням, створення ефективних та прозорих механізмів виконання учасниками торгів своїх зобов'язань. Процес моніторингу активно автоматизується з метою зниження ризику помилки через дію людського фактору та зниження залучення фахівців біржі у процес аналізу та збору інформації про порушення зобов'язань та підготовки прийняття відповідних рішень.

Під процедуру моніторингу підпадають обов'язки учасників торгів за біржовою угодою та/або біржовим договором у наступних випадках:

порушення зобов'язань за біржовою угодою – неукладення та непідписання біржового договору; порушення зобов'язань за укладеним біржовим договором. Активізація моніторингу з боку товарних бірж розпочалася у вересні 2021 року

після налагодження співпраці з ДП «ЛІАЦ» – адміністратором ЄДСЕОД. Інтеграція та обмін інформацією між ЕТС товарних бірж та ЄДСЕОД дозволяє товарним біржам фіксувати порушення, пов'язані з невиконанням/неналежним виконанням біржового договору в частині поставки деревини.

Процес моніторингу складається з двох основних частин:

1) превентивні заходи, направлені на заохочення учасників торгів виконувати свої зобов'язання;

2) заходи з контролю та фіксації порушень виконання зобов'язань, що є підставою для накладення санкцій.

Превентивні заходи моніторингу базуються на системі попереджень та нагадувань учасникам торгів про взяті зобов'язання щодо укладення біржового договору. Сторони біржової угоди отримують повідомлення про термін, коли має бути укладено та підписано біржовий договір. Після укладення та підписання біржового договору та при наявності підстав, що призводять або можуть призвести до невиконання сторонами зобов'язань за договором, сторонам надаються рекомендації щодо необхідності дотримання належного виконання зобов'язань за біржовим договором, з'ясування обставин, наслідком яких є або може бути невиконання зобов'язань, вплив на такі обставини, або нівелювання їх дії.

Відділ моніторингу самостійно або за зверненням учасників торгів виявляє порушення та розпочинає процедуру з'ясування обставин, що призвели до порушення.

Інформація про виявлене порушення передається для опрацювання агенту біржі, який формує та направляє відповідні запити учасникам біржового договору для з'ясування причин та обставин, що призвели до порушення. Термін відповіді на запит для учасника торгів складає три робочі дні. Якщо відповідь не отримана у встановлений термін, агент формує повторні запити. В разі відсутності відповіді на запити агента, до такого учасника торгів можуть бути застосовані санкції за ненадання відповіді на запит агента.

Агент аналізує отримані пояснення учасників торгів та у разі необхідності уточнення інформації направляє додаткові запити учасникам торгів, термін відповіді на які становить також 3 робочі дні. Після з'ясування всіх обставин та отримання необхідних підтверджуючих документів, агент формує агентський звіт, який передає до відділу моніторингу біржі.

Процес підготовки торгів та їх проведення супроводжується аналітичною підтримкою з боку товарної біржі. Завданням аналітиків є дослідження ринкової ситуації для підвищення ефективності рішень учасників ринку та самої біржі. Основним продуктом відділу аналітики є індекси цін на деревину в розрізі основних порід та класів. Наприклад, на ТОВ «УЕБ» індекси розраховуються відповідно до Методики розрахунку котирувальних цін та інших показників торгівлі на Українській енергетичній біржі[27]. Індекси рахуються на місячній, тижневій та щоденній основі. Фактично індекс являє собою середню ціну породи дерева зважену на а) відповідний клас якості (А, В, С, D); б) діаметр колоди; в) географічну структуру торгів по регіонам.

Поставка товару відбувається у місці та часі, визначеному біржовим договором. Місце поставки називають складом. Виділяють три види складів для поставки: верхній (лісорубна ділянка в лісі); проміжний (дорога в лісі, куди може під'їхати габаритний автотранспорт); нижній (окремий майданчик з вантажним краном, в деяких випадках туди може під'їхати залізничний транспорт).

Процедура поставки деревини проходить відповідно до умов договору та з урахуванням положень Інструкції з ведення електронного обліку деревини[28]. Розглянемо більш детально етапи поставки.

За результатами торгів адміністратор ЄДСЕОД формує довідники про: лісокористувачів; користувачів ЄДСЕОД; види деревини, її характеристики; види рубок; умови поставок; назву валют; контрагентів; діапазони номерів бирок, якими маркуються колоди деревини.

До початку приймання деревини від заготівлі відповідальна особа на «кишеньковому персональному комп'ютері (КПК)» завантажує дані щодо відповідної партії деревини з ЄДСЕОД [29].

Відповідальна особа постачальника перевіряє специфікацію приймання деревини від заготівлі та роздруковує її за допомогою мобільного принтера у двох примірниках, які засвідчує підписом.

При виникненні розбіжностей пов'язаних з якістю та кількістю партії деревини сторони біржового договору можуть залучити агента біржі до вирішення спірних питань, який, зокрема, може бути присутнім при відвантаженні деревини та перевіряти зі сторонами кількість та якість деревини, що відвантажується.

На сьогодні оплата товару здійснюється напряму між сторонами договору[30]. Водночас товарні біржі «УУБ» та «УЕБ» готуються до впровадження механізму розрахунків за принципом «поставка проти оплати». Відповідно до зазначеного механізму покупець буде зобов'язаний зарезервувати на біржі гарантійний внесок у сумі, що відповідає вартості придбаної по договору партії деревини, а продавець – відвантажити товар в межах перерахованої на біржу суми. Після отримання біржою підтвердження поставки партії деревини кошти перераховується біржою на рахунок продавця. Дана система також передбачає можливість авансованих платежів.

Отже, в даному розділі було розглянута група факторів які напряму пов'язані з організацією торгівлі деревиною та які безпосередньо мають вплив на умови роботи на цьому ринку. Компанії що пов'язані з торгівлею деревиною безпосередньо звітують про результати торгів та оформлення документів про купівлю лісу.

1.3 Тренди розвитку ринку деревини та їх вплив на бізнес-модель компанії

Розвиток лісового господарства та лісозаготівель демонстрували тенденції аналогічні до динаміки розвитку всієї економіки України. Протягом 2015-2018 років середньорічне зростання галузі становило 7,7%. Лісозаготівлі склали 67-75% усієї доданої вартості галузі протягом 2013-2019 років. Другою за важливістю сферою є Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві, яке стабільно забезпечує 19-22% доданої вартості. Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві, відповідно, на 3-му місці.

В абсолютному вимірі, Лісозаготівлі зросли з 2,49 млрд грн доданої вартості в 2014 році до 3,4 млрд грн доданої вартості у 2018 році. Аналогічні тенденції спостерігаються й у обсягах реалізованої продукції. Водночас, скорочення доданої вартості та обсягу реалізації Лісозаготівель починаючи з 2019 року є результатом скорочення заготівлі деревини.

За останні 4 роки у структурі заготовленої деревини відбулися суттєві зміни –заготівля ділового лісу у 2020 році досягла половину усієї заготовленої деревини.

Більшу частину деревини, яка заготовлюється в Україні складають лісоматеріали хвойних порід та класів якості С та D. Станом на 2020 рік, ділова деревина сукупно складала 75% вартості усієї офіційної реалізації деревини в Україні. Протягом 2015-2018 років середньорічне зростання галузі Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини становило 11,1%. Водночас, Лісопильне та стругальне виробництво зросло з 1,34 млрд грн в 2014 році до 2,46 млрд грн у 2019 році, а середньорічне зростання склало 21%.

Після зниження у 2020 році, ціни на деревину у 2021 році зросли на фоні скорочення обсягів заготівлі та зміни підходів до реалізації.

Зайнятість у Лісозаготівлі демонструвала значні коливання протягом 2013-2019 років. З іншого боку, зайнятість у Лісопильному та стругальному виробництві більш відповідає динаміці валової вартості цієї індустрії.

У 2014-2016 роках українська економіка пережила руйнівну кризу, пов'язану з політичними заворушеннями, окупацією Криму та жорстоким конфліктом

Розвиток Лісового господарства та лісозаготівель демонстрували тенденції аналогічні до динаміки розвитку всієї економіки України. Протягом 2015-2018 років середньорічне зростання галузі становило 7,7%. Лісозаготівлі склали 67-75% усієї доданої вартості галузі протягом 2013-2019 років. Другою за важливістю сферою є Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві, яке стабільно забезпечує 19-22% доданої вартості. Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві, відповідно, на 3-му місці.

В абсолютному вимірі, Лісозаготівлі зросли з 2,49 млрд грн доданої вартості в 2014 році до 3,4 млрд грн доданої вартості у 2018 році. Аналогічні тенденції спостерігаються й у обсягах реалізованої продукції. Водночас, скорочення доданої вартості та обсягу реалізації Лісозаготівель починаючи з 2019 року є результатом скорочення заготівлі деревини.

За останні 4 роки у структурі заготовленої деревини відбулися суттєві зміни заготівля ділового лісу у 2020 році досягла половину усієї заготовленої деревини. Більшу частину деревини, яка заготовлюється в Україні складають лісоматеріали хвойних порід та класів якості С та D. Станом на 2020 рік, ділова деревина сукупно складала 75% вартості усієї офіційної реалізації деревини в Україні. Протягом 2015-2018 років середньорічне зростання галузі Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини становило 11,1%. Водночас, Лісопильне та стругальне виробництво зросло з 1,34 млрд грн в 2014 році до 2,46 млрд грн у 2019 році, а середньорічне зростання склало 21%.

Після зниження у 2020 році, ціни на деревину у 2021 році зросли на фоні скорочення обсягів заготівлі та зміни підходів до реалізації.

Зайнятість у Лісозаготівлі демонструвала значні коливання протягом 2013-2019 років. З іншого боку, зайнятість у Лісопильному та стругальному виробництві більш відповідає динаміці валової вартості цієї індустрії. [44]

У Донецькій та Луганській областях. У 2014 році ВВП впав на 6,6%, тоді як річна інфляція склала майже 25%. Наступного року економіка ще більше

зменшилася на 9,8%, а інфляція прискорилося до 43,3%. Протягом 2016-2019 років економіка України стабілізувалась завдяки важливим реформам (банківський сектор, енергетичний ринок, державні закупівлі, децентралізація, податкова реформа). Проте, економічне зростання було повільним, а економіка не відновилася до докризового рівня.

Загалом, розвиток Лісового господарства та лісозаготівлі демонстрували тенденції аналогічні до динаміки розвитку всієї економіки України. Проте, слід відзначити деякі особливості, характерні саме для цієї галузі. Валова додана вартість, яку генерує Лісове господарства та лісозаготівлі впала в 2014 році разом з усією українською економікою (з 3,98 до 3,56 млрд гривень або на 10,5%), що певною мірою є результатом втрати лісових ресурсів на окупованих територіях АР Крим, Донецької та Луганської областей (Рисунок 1.8). Проте, вже наступного року, на відміну від решти економічних сфер, у галузі почалося відновлення, яке тривало до 2019 року. Причиною такого розвитку, найбільш ймовірно, був сталий зовнішній попит на українську сировину.

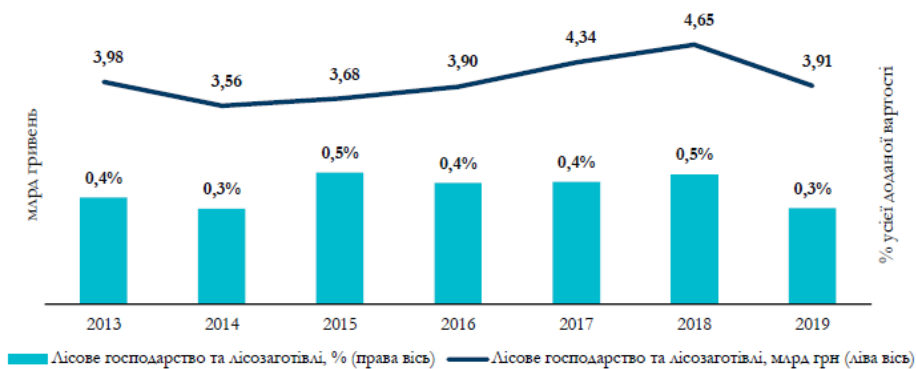


Рисунок 1.8 - Додана вартість за витратами виробництва Лісового господарства та лісозаготівлі (у цінах 2013 року) та її частка у всій додатній вартості. [36]

Протягом 2015-2018 років середньорічне зростання галузі становило 7,7% в цінах 2013 року Лісове господарство та лісозаготівлі зросли до 4,65 млрд гривень. в 2018 році. Проте, вже в 2019 році галузь впала на 15,8% (хоча загалом економіка зросла на 3,2%). В той же час, історично, частка Лісового господарства

та лісозаготівлі у всій доданій вартості української економіки перебувала на відносно сталому рівні – протягом 2013-2019 років складала 0,3 -0,5%. Протягом 2013-2019 років лісозаготівлі складала 67-75% усієї доданої вартості галузі (Рисунок 1.3.2). Лісозаготівлі є ключовою сферою, яка визначає розвиток у галузі Лісового господарства та лісозаготівлі. Їх частка зростала протягом 2013-2016 років, трохи впала в 2017 році, але вже наступного року повернулася до зростаючого тренду.

Другою за важливістю сферою є Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві, яке стабільно забезпечує 19-22% доданої вартості Лісового господарства та лісозаготівлі. На третьому місці – сфера Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві, відносна значущість якої зменшувалося протягом 2013-2019 років. За цей період частка Надання допоміжних послуг скоротилася з 14% до 4% (рис. 1.9).

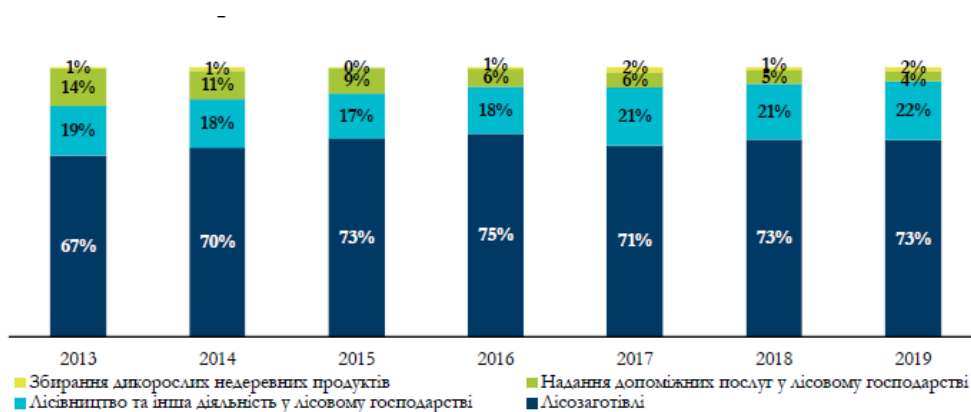


Рисунок 1.9 - Структура доданої вартості за витратами виробництва Лісового господарства та лісозаготівлі, %. [36]

В абсолютному вимірі, Лісозаготівлі зросли з 2,49 млрд гривень доданої вартості в 2014 році до 3,4 млрд гривень доданої вартості у 2018 році. Відповідно середньорічне зростання склало 9,1%, але було певним чином нівельоване падінням на 16,1% (до 2,85 млрд гривень) в 2019 році. Ключову роль у розвитку галузі займають підприємства, проте поступово зростає роль фізичних осіб-підприємців (ФОП). В 2013 – 2019 роках частка ФОП у доданій вартості лісозаготівель зросла з 8% до 12% (Рисунок 1.10).

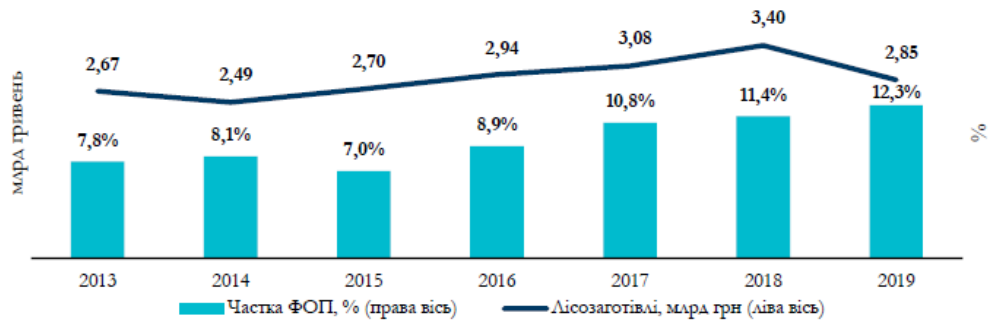


Рисунок 1.10 - Додана вартість за витратами виробництва Лісозаготівлі (у цінах 2013 року) та частка фізичних осіб-підприємців. [36]

Аналогічні тенденції спостерігаються й у обсягах реалізованої продукції (рис. 1.11), які в середньому зростали на 5,3% в рік протягом 2014-2018 років і впали на 11,6% у 2019 році. Частка ФОП у обсягах реалізованої продукції зростає з 10% у 2013 році до 14% у 2019 році.

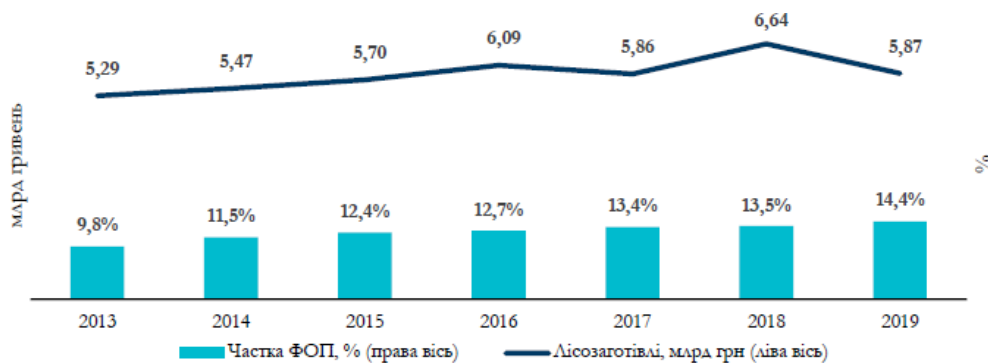


Рисунок 1.11 - Обсяг реалізованої продукції Лісозаготівель (у цінах 2013 року) та частка фізичних осіб підприємців. [36]

Скорочення доданої вартості та обсягу реалізації лісозаготівлі є результатом скорочення заготівлі деревини. Протягом 2014-2018 років заготівля деревини зростає з 20,7 до 22,5 млн м³ або на в середньому на 2,2% в рік. Однак у 2019 році впала майже до рівня 2014 року – до 20,9 млн м³ або на -7,4%. (Рисунок 2.1.5). Падіння заготівлі продовжилося у 2020 році, за підсумками якого заготівля скоротилась ще на -14,6% до 17,8 млн м³. У порівнянні з 2018 роком об'єми заготівлі скоротились на 20,8%. Слід нагадати, що після 2018 року почалось скорочення загальної площі рубок – загалом площі рубок скоротились з 445,5 тис га у 2018 році до 382,0 тис га у 2020 році або на 14,3% (Рисунок 1.12). Це, відповідно, мало вплив і на обсяги заготівлі деревини. У свою чергу, за

даними ДП «ЛПАЦ», обсяг заготівлі деревини за 9 місяців 2021 року становив 12,3 млн м3, що є співставним та навіть незначно перевищує (на 2%) обсяг заготівлі за 9 місяців 2020 року. Враховуючи динаміку перших 9 місяців, можна очікувати, що за підсумками 2021 року обсяг заготівлі деревини залишиться на рівні 2020 року. Наразі відсутні офіційні статистичні дані щодо доданої вартості у 2020 році, але на основі інформації про заготівлю, можна очікувати, що скорочення доданої вартості лісозаготівлі у 2020 році також продовжиться.

Наразі відсутні офіційні статистичні дані щодо доданої вартості у 2020 році, але на основі інформації про заготівлю, можна очікувати, що скорочення доданої вартості лісозаготівлі у 2020 році також продовжиться

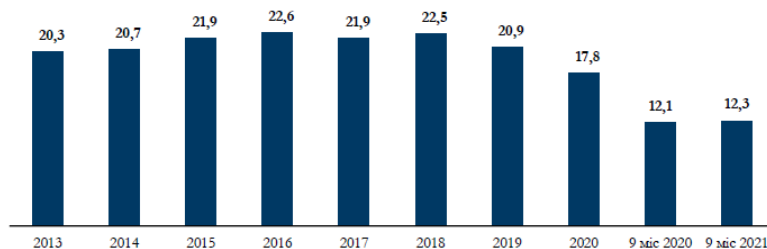


Рисунок 1.12 - Заготівля деревини, млн м3. [36]

За останні 4 роки у структурі заготовленої деревини відбулися суттєві зміни. До 2018 року відбувалося поступове зростання частки паливної та неліквідної деревини (Рисунок 1.13). Частка паливної деревини зростає з 49% (або 8,6 млн м3) у 2013 році до 53% (або 11,6 млн м3) у 2017 році, водночас частка неліквідної – з 11% (або 1,9 млн м3) у 2013 році до 14% (або 3,0 млн м3) у 2017 році. Однак починаючи з 2018 року почалося зростання заготівлі ділового лісу, який у підсумку 2020 року склав половину усієї заготовленої деревини (паливна – 44% (7,7 млн м3), неліквідна – 6% (1 млн м3)).

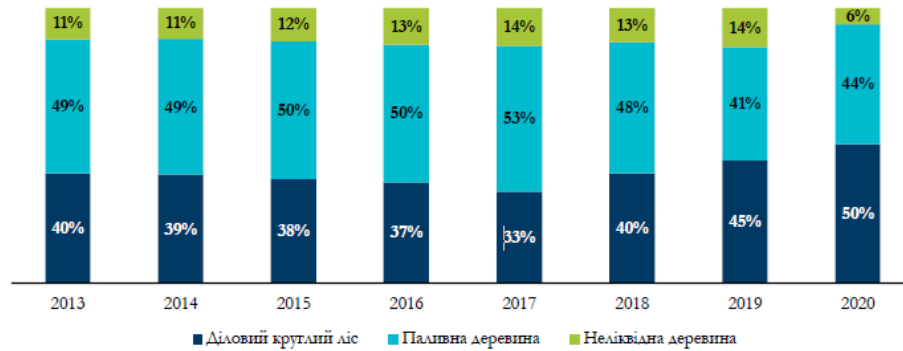


Рисунок 1.13 - Заготівля деревини за видами лісової продукції [36]

Станом на 2020 рік, ділова деревина складає 75% вартості усієї офіційної реалізації деревини в Україні (рис. 1.14). Майже 45% реалізації складає діловий ліс хвойних порід, ще 30% - діловий ліс листяних порід. Решту 25% складає паливна деревина. Остання демонструє найменші ціни – 419 гривень за один кубічний метр, в той час як найдорожчим є діловий ліс листяних порід – 2 271 гривень за один кубічний метр. Водночас, слід зазначити, що вартість реалізації лісової продукції зберігає низхідну динаміку протягом останніх 51 років: у 2020 році вартість реалізації лісової продукції склала 12,4 млрд грн, що на 3,7% менше ніж у 2019 році (12,9 млрд грн), та на 12,5% менше ніж у 2018 році (14,1 млрд грн).

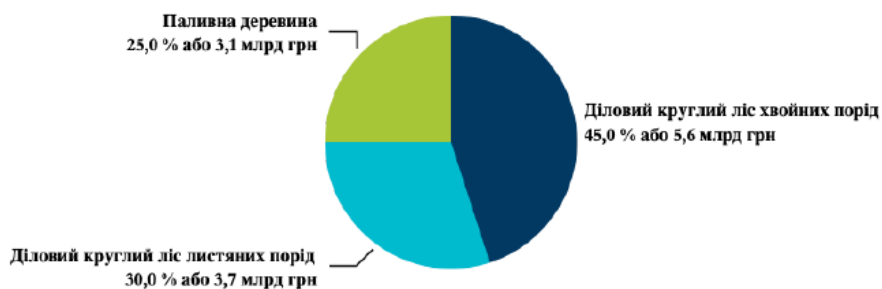


Рисунок 1.14 - Реалізація лісової продукції в межах України за видами у 2020 році, млрд гривень та %.[36]

Відмінною є роль ФОП у лісопильному та стругальному виробництві. В той час, як їх частка у лісозаготівлі зростає, у лісопильному та стругальному виробництві спостерігається скорочення – з 34% усієї доданої вартості в 2013 році до 26% у 2019 році.

Аналогічні тенденції спостерігаються й у обсягах реалізованої продукції

(Рис 1.15), які протягом 2014-2018 років зросли вдвічі, але в 2019 році впали на 10,3%. У свою чергу, частка ФОП у обсягах реалізованої продукції впала з 38% у 2013 році до 29% у 2019 році.

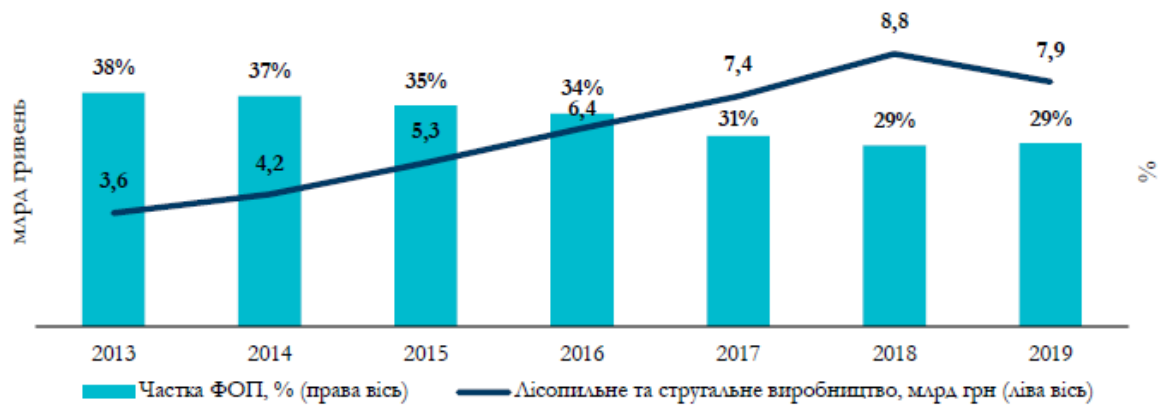


Рисунок 1.15 - Обсяг реалізованої продукції Лісопильного та стругального виробництва (у цінах 2013 року) та частка фізичних осіб-підприємців. [36]

Зайнятість у Лісозаготівлі демонструвала значні коливання протягом 2013-2019 років. У кризовий 2014 рік зайнятість впала на 3,5% (до 43,2 тисяч осіб), але у наступні два роки не лише відновилася, а й перевершила докризовий рівень, досягнувши пікового значення в 48,8 тис осіб у 2016 році. Однак, з 2017 року зайнятість у лісозаготівлі знову почала поступово скорочуватись, та у 2019 році повернулася до рівня 2013 року.

З іншого боку, зайнятість у Лісопильному та стругальному виробництві більш відповідає динаміці валової вартості цієї індустрії. У 2014 році зайнятість скоротилась на -10,9% до 17,1 тис. осіб, після чого зростала протягом 2015-2018 років в середньому на 17,2% в рік. Однак у 2019 року впала на 12,3% до рівня 2017 року.

Отже, згідно представлених тенденцій ринку можливо зрозуміти що глобальні тенденції ринку пов'язані зі зменшенням заготівлі та збільшенням круглої ділової деревини. Що у свою чергу пов'язано зі збільшенням промисловості та зміни орієнтирів та основних клієнтів порівняно з 2013 роком. Основним запитом на сьогодні є діловий круглий ліс який становить 45% від основної кількості торгів на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС

2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії ТОВ ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС

ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» - це українська компанія що на постійній основі організовує аукціони з продажу необробленої деревини лісогосподарських підприємств, управлінь лісового та мисливського господарства. Товариство з обмеженою відповідальністю «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» надає послуги з проведення торгів щодо реалізації необробленої деревини та пиломатеріалів. [37]

Ідея бізнесу була у можливості стати великим посередником на ринку необробленої деревини та пиломатеріалів. Започаткування компанії було 7 вересня 2021 року, займався цим Кондратьєв Антон Сергійович який і є основним початківцем цієї ідеї. Він відкрив головний офіс компанії який знаходиться за основною юридичною адресою: Київ, вул.Ризька, будинок 73, офіс 7/1.

Історія компанії:

- У вересні 2021 року, було орендовано приміщення 84 кв. метрів у якому і розпочалася основна діяльність компанії. Було закуплено меблі та техніку і компанія почала обслуговувати перших клієнтів.
- У грудні 2021 року, з'явилась потреба у спеціалізованому програмному забезпеченні, та автоматизації лінійних процесів інформування

клієнтів та виконавців. Компанія вступила до асоціації деревообробників України.

- Влітку 2022 року, було релоковано більшість співробітників компанії (у зв'язку з наслідками повномасштабного вторгнення) та компанія повноцінно відновила роботу на ринку та замовила розробку індивідуального програмного забезпечення під свої потреби.

- У жовтні 2022 року, компанія перейшла на нове програмне забезпечення поновила штат співробітників та встановила нову модель роботи з клієнтами.

- У квітні 2023 року, компанія запустила нову систему контролю якості лотів та супроводження угод з клієнтами.

Основна діяльність компанії ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» пов'язана з посередництвом на ринку енергоресурсів України (УЕБ). Компанія виступає агентом та виконавцем угод з обох сторін торгів. Основна спеціалізація компанії, це ринок необробленої деревини та пиломатеріалів. Вона супроводжує угоди від запиту на продаж чи купівлю деревини чи пиломатеріалів до моменту надходження товару та коштів до клієнтів. Підприємство працює по всій території України та за її межами, клієнтами ТМП наразі є деревообробники з Німеччини, Австрії, Італії Іспанії Польщі та Фінляндії.

Компанія використовує новітні системи безпеки за для збереження даних клієнтів та успішних угод. Це дозволяє підтримувати великій рівень лояльності клієнтів що у свою чергу дозволяє тільки збільшувати кількість постійних клієнтів та успішних угод за їх участю. Єдиний офіс в Києві працює з компаніями по всій Україні та підтримує зв'язок з клієнтами навіть в Європі .

Аналізуючи результати роботи ТМП, незалежні аналітики та СМІ дійшли висновку що підприємство має одне з найвищого відсотку виконаних угод порівняно з конкурентами на ринку, більше 80% усіх угод було успішно супроводжено та виконано за допомогою компанії.

Зважаючи на цю інформацію до аналізу буде додана фінансова звітність за поточний фінансовий рік порівняно з попереднім.

Таблиця 2.1 - Фінансові показники ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»

Показник	Рік		Відхилення %
	2023	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	16 417,1	14 814,6	10,8
Інші операційні доходи, тис. грн.	194,0	372,9	192,2
Інші доходи, тис. грн.	-	-	-
Разом доходи, тис. грн.	16 611,1	15 187,5	9,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-201,8	-51,9	388,8
Інші операційні витрати, тис. грн.	-13 084,2	-15 178,5	25,3
Інші витрати, тис. грн.	-8 552,3	-13 028,0	52,3
Разом витрати, тис. грн.	-13 286,0	-11 835,9	39,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	3 325,1	11 887,8	118,8
Податок на прибуток, тис. грн.	-	-	-
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	3 325,1	3 299,7	0,8

Джерело: Складено на основі [38]

Отже компанія є прибутковою структурою, за якою навіть є певний ріст по рокам, з 2022 по 2023 рік, який в прогнозах через війну повинен падати (падіння курсу гривні, дефіцит матеріалів та комплектуючих на ринках деревообробки, невиконання контрагентами зобов'язань за договорами (Табл. 2.1). Компанія продовжує працювати та збільшувати об'єми та кількість торгів по угодам .

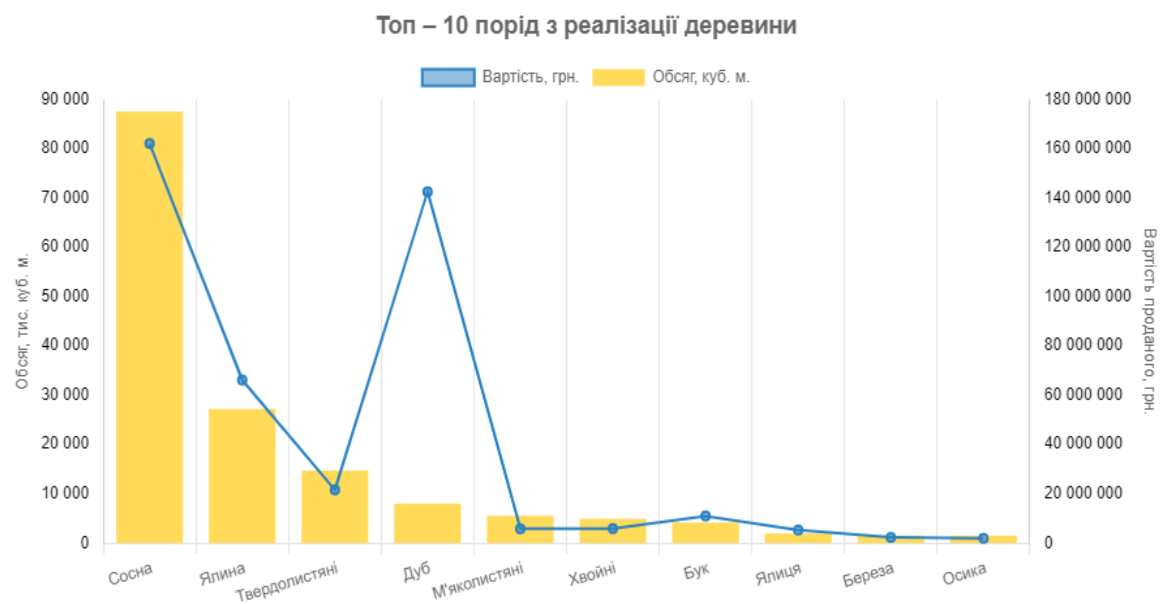


Рисунок 2.1 - Популярніші товари ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» [38]

Зверху зображені самі популярні товари на ринку необробленої деревини. Їх продаж приносить компанії близько 90% відсотків загальних доходів. У компанії є грошовий резерв щоб забезпечувати свої майбутні проекти самостійно без залучення кредиту чи інвесторів. Ціноутворення відбувається з вирахування повної ціни лоту та додавання відсоткової націнки від посередника.

Економічна ситуація компанії в останній час була проблемною, але на мала великих падінь. Через війну підприємству важко працювати з іноземними партнерами та сумлінно виконувати обов'язки посередника через великий рівень корумпованості та "сірих" лісних господарств, що тільки збільшили свою діяльність у зв'язку з бойовими діями.

На ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» штатно працює 46 осіб (Додаток А).

Зауважу, що кожен працівник який займається питаннями пов'язаним з деревиною та ринками необробленої деревини та пиломатеріалів, має відповідну профільну освіту. Генеральним директором компанії виступає В.Шуригін, який займає ще посади директора юридичного відділу, директора з питань розвитку. Компанія ділиться на 7 відділів, які спільно виконують наступні функції:

1. Відділ HR відповідає за функції введення людини в посаду, підготовка посадових інструкцій, найм на роботу, обслуговування робочих місць, розробка правил етики та поведження на роботі, аналіз статистики, яку створюють керівники по своїм робітникам.

2. Відділ роботи з клієнтами займається реєструванням та просуванням лотів, прямій роботі з клієнтами, управління продажу по регіонам та організації питань логістики та зв'язку з партнерами.

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

4. Відділ технічної підтримки (ІТ) займається технічною організацією торгів, підтримкою програмного забезпечення та .

5. Відділ перевірки якості та сертифікації виконує наступні функції: аналіз якості лотів, після сервісна робота з клієнтами, підготовка матеріалів для навчання працівників, встановлення факу відповідності лоту до оголошених стандартів.

6. Відділ розвитку представлений в роботі над варіантами покращення ефективності роботи компанії, в тому числі розробкою нормативів та стандартів праці з клієнтами та умовами до лотів на біржі, додатково працюють з представниками, партнерами та асоціаціями.

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

Відразу після заснування компанії, деревинний сектор країни переживав значні застої через великі проблеми з контролем та корумпованістю. Зростання попиту на необроблену деревину в Європейському Союзі привернуло увагу українських підприємців до можливостей в цій галузі. Цей рух був доповнений натхненням від успіхів європейських компаній, які вже працювали у цій ролі на своїх ринках. Засновник компанії ТОВ "ТМП" був вражений прогресивними підходами та технологічними інноваціями, які використовували європейські посередники. Вони розуміли, що ці принципи можуть бути успішно застосовані й в Україні. Першочерговим завданням для них стало створення прозорої та надійної торговельної платформи, яка б відповідала міжнародним стандартам.

Поступово, завдяки ретельному аналізу ринкових тенденцій та впровадженню передових цифрових технологій, компанія ТОВ "ТМП" змогла встановити себе як надійного партнера для лісогосподарських підприємств. Її історія стала прикладом того, як вдосконалення торгових процесів та натхнення європейським досвідом можуть успішно сприяти розвитку важливого галузевого сектору. Сьогодні ТОВ "ТМП" є гарним прикладом посередника у цій галузі та допомагає ефективно забезпечувати використання природних ресурсів деревини в Україні.

Розібравши основні організаційно – економічні характеристики компанії ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС», Висновок:

Компанія ТОВ "ТМП" успішно виступає на ринку необробленої деревини, забезпечуючи близько 90% відсотків загальних доходів. Напрямки її діяльності включають реалізацію деревини та пиломатеріалів, а також впровадження технологічних інновацій та прозорих торгових платформ.

Економічна ситуація компанії була викликана проблемами з контролем та корумпованістю в деревинному секторі країни. Важкощі в управлінні підприємством виникали через війну та бойові дії, що ускладнювали співпрацю з іноземними партнерами та виконання обов'язків посередника.

Незважаючи на ці труднощі, компанія зуміла забезпечити стабільну роботу, використовуючи грошовий резерв для розвитку та самостійного виконання проектів. Штат компанії складається з 46 осіб, кожен з яких має відповідну профільну освіту.

Структура компанії включає сім відділів, які спільно виконують різноманітні функції, від управління ресурсами людей до розробки стратегій та взаємодії з клієнтами. Компанія активно використовує цифрові технології та інноваційні підходи для оптимізації торгових процесів та підвищення ефективності.

2.2 Діагностика впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»

Зовнішнє середовище є фактором, який грає визначальний характер в наш час. Так він і впливає на компанію «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС». Почнемо наш розгляд з факторів на які підприємство може впливати: споживачі, постачальники, партнери та конкуренти (табл 2.2).

Таблиця 2.2 - Клієнти ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»

Клієнт	Опис
Приватні лісові господарства	Утримачі приватних лісів, які вирощують деревину за для продажу
Державні лісові господарства	Це основні постачальники деревини на ринку, вирощують деревину для продажу.
Меблеві компанії	Компанії які займаються виготовленням меблів фасадів тощо.
Лісопильні організації	Наявність власного виробництва, робота з індивідуальними замовленнями чи по контрактах. Перероблюють ліс на ділову деревину.
Будівельні компанії та забудовники	Компанії, що займаються будівництвом приватних та громадських будівель та потребують застосування матеріалів з деревини.
Ресейлери	Компанії або агенти що займаються перепродажем лісу, дров та ділової деревини
Роздрібні мережі будівельних матеріалів	Компанії що займаються роздрібним продажем: лісу ,дров та ділової деревини

Джерело: Складено на основі [38]

Компанія ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС розглядає своїх клієнтів, як головний ресурс компанії, тому відкриті до ділової співпраці з різними типами клієнтів. Основою роботи компанії є прагнення до абсолютно точного виконання угод між клієнтами за заданих строків та умов.

Постачальниками компанії в силу виду робіт можна назвати лише постачальників комунальних послуг та інтернету. По причині не пов'язаності з основної діяльністю компанії розглядатися не будуть.

Партнерами компанії є Українська Асоціація деревообробних підприємств України що є гордістю компанії і відмічається у всіх матеріалах компанії. ГС "Асоціація деревообробних підприємств України" (ГС "АДПУ") - добровільне

об'єднання підприємств, осіб, аналітиків та науковців лісопромислової галузі з усієї території України. (табл. 2.3)

Створення ГС "АДПУ" (2022) викликано необхідністю єдиного об'єднання представників галузі, незалежно від регіону їх функціонування, з метою побудови сприятливих умов для розвитку галузі та економіки України в цілому.[9]

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. [47]

Партнерами компанії виступає ще залучена компанія доставки SAT – одна з найбільших служб доставок великих об'ємів товару з можливістю відслідковувати. Компанія часто залучає різного роду спеціалістів з доволі різних сфер для проведення уроків чи тренінгів для своєї команди, останнім основним курсом з яких був від Export Academy, створеною ініціативою естонських та українських підприємців для стимулювання експорту з України. [48]

Таблиця 2.3 Конкуренти ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»

Категорії конкурентів	Групи конкурентів	Список конкурентів
Прямі конкуренти	Конкуренти що займаються однотипною діяльністю	ТОВ "Прикарпаткоінвест" ТОВ "ЕКС-УКРВУД" ТОВ "Радичів"
	Конкуренти що займаються сумісною діяльністю	Біржа УЕБ, Біржа УУБ ТОВ Біржа Подільська

Продовження таблиці 2.3

Категорії конкурентів	Групи конкурентів	Список конкурентів
Непрямі конкуренти	Лісогосподарства	ТОВ Еколіс, ТОВ Вудленд ТОВ Вест Вуд
	Деревообробні підприємства	ТОВ ДРЛ-2020, ТОВ КАБ ТОВ ІМПВУД
	Міжнародні компанії з продажу ділової деревини	Ecoforest CEREN Ltd

Джерело: Складено на основі [38]

Конкуренти компанії виступають під категоріями прямих та непрямих конкурентів. Наступний список є характеристикою їх особливостей для ТМП:

- **Прямі конкуренти:** ТМП продає різні види та типи деревини і компанії з ідентичним форматом роботи та нішею знайти важко, бо вони по більшості є незареєстровані фізичні особи які локально конкурують на ринку. Зареєстрованих компаній, які за здорової конкуренції вкрай небагато і ємність ринку таких послуг дозволяє працювати з перспективами для всіх актуальних компаній.

- **Непрямі конкуренти:** існує багато форматів роботи на ринку які можуть заважати діяльності посередника, ще не повністю закінчився той час коли лісові господарства самостійно домовляються з клієнтами про особисті умови постачання деревини. Виходячи з цього всі умовні договори та сірі постачання будуть фактором конкуренції для компанії ТМП

Якщо говорити про зовнішні фактори і створювати PEST аналіз треба взяти фактор який впливає на всі ці пункти – повномасштабне вторгнення росії. (табл. 2.4).

Якщо говорити про внутрішні та зовнішні фактори компанії, доречним теж буде створити SWOT аналіз та зафіксувати усі варіанти сторін проблем та загроз. (табл. 2.5)

За місяць війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. Обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки оцінити важко, адже

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» під час війни

Політичні фактори	Економічні фактори
<p>Закриття кордонів</p> <p>Зміни з боку умов імпорту та складнощів з виїздом чоловіків за кордон призвело до групи проблем які вирішуються по сьогодні, складно взаємодіяти з європейськими клієнтами та супроводжувати угоди та вантажі.</p> <p>Зміни в трудовому кодексі</p> <p>ТМП керуючись старими законами зберегло місця зв своїми працівниками які пішли служити ЗСУ, але й нанявши на їх посади людей щоб хтось виконував роботу.</p>	<p>Перехід на воєнну економіку</p> <p>Дії НБУ на початку війни спрямовувалися насамперед на підтримання стабільності банківської системи та безперервності 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.</p>
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<p>Зміна пріоритетів</p> <p>Пріоритет людини з вищих цінностей, як купівля виробів з дерева чи купівля житла відходять на другий план даючи першочерговим більш важливу роль. Це впливає на покупку деревини, її купують менше.</p> <p>Депопулізація регіонів</p> <p>Зміни структури розселення змінили ринок праці, змінили запити на професійні навички, структуру зайнятості, структуру виробництва. Для ТМП зміна попиту, який вони задовольняли в основному центральні регіони країни змінився на західні на що пішли значні зміни в логістиці продукції.</p>	<p>Нові технології в біржовий діяльності</p> <p>Технологічний фактор був завжди одним з головних в рішеннях компанії, вони завжди відслідковують сучасні тренди в посередницькій діяльності з продажу деревини і до війни планували повністю створити автоматизовану CRM яка взяла би на себе більшість роботи клієнтського відділу та самостійно контактувала з з експертами та назначала експертизи та контролювала статус угоди. Самі експерти могли би використовувати новітні цифрові прилади для вимірювання показників вологи та фізичної обробки деревини.</p>

Джерело: Складено на основі [50-52]

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 ТМП змогло справитись з викликом, заклавши підприємство на три місяці та відправивши працівників з офісу працювати вдома вони знайшли шлях повернутись до роботи у найкоротший термін. [53]

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» під час війни

Сильні сторони	Можливості
Агент УЕБ	Партнерство з УУБ
Кваліфікований персонал	Використання інноваційних інструментів
Багато постійних клієнтів	Переробка та впровадження нового сайту
Великий відсоток виконаних угод	Робота під час відключень
Слабкі сторони	Загрози
Обмеження в фінансових ресурсах	Економічні коливання
Перевантаження персоналу	Зміни в законодавстві, які можуть вплинути на бізнес
Сайт компанії який не використовується	Втрати даних клієнтів
Високий рівень входу для малих компаній	Кадровий голод

Джерело: розроблено автором

Отже, було продіагностовано вплив зовнішніх та частково внутрішніх факторів, від яких на пряму залежить майбутній розвиток компанії. Проаналізувавши клієнтів та конкурентів компанії та розробивши SWOT та PESTL аналізи, можливо зосередитись на всіх факторах впливу на компанію. Загалом, вирішальним є розуміння та врахування всіх зовнішніх факторів, що впливають на компанію ТМП, які можуть визначати її успіх чи викликати труднощі.

2.3 Аналіз поточної бізнес-моделі ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»

ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» не створювало власну бізнес модель тому в цій частині буде відбуватись її відтворення завдяки даним які були наданні компанією. Розпочати слід з даних які вже були обговоренні, а саме ключових партнерів та споживчий сегмент. (табл. 2.6)

Споживачі продукції вже є сталими і обговорювались в минулому розділі, а саме: приватні лісові господарства, державні лісові господарства, меблеві компанії, роздрібні мережі будівельних матеріалів, лісопильні організації, ресейлери, будівельні компанії та забудовники. Кожен з яких має свої плани на послуги.

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

- Посередництво у продажу необробленої деревини;
- Посередництво у продажу дров;
- Посередництво у продажу ділової деревини;
- Послуги з експертизи деревини;

Цінова пропозиція компанії є фіксованою, але чому клієнти мають обрати саме ТМП:

По-перше фокус на клієнта, клієнт завжди повідомлений про всі лоти та пропозиції що є в компанії та на ринку необробленої деревини та пиломатеріалів.

По-друге індивідуальний підхід, якщо угода була підписана з одним з менеджерів, саме з ним клієнт і матиме справу.

По-третє відкритість. Всі процеси що роблять у компанії, включно з експертизою деревини та логістикою оформлюються офіційно та деколи запрошують журналістів .

По-четверте гарантоване виконання угод. На сьогодні компанія має більше за 80% успішних угод, що є одним з найкращих показників на цьому ринку

Таблиця 2.6 - Поточна бізнес – модель ТОВ «ТІМБЕРМАРКЕТПЛЕЙС»

Поточна бізнес – модель ТОВ «ТІМБЕРМАРКЕТПЛЕЙС»				
Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Споживчий сегмент
<p><i>Представники послуг</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • SAT – служба вантажних перевезень <p><i>Фахівці</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • АДПУ – аналіз ринку деревини • Дія бізнес – інформація про експортні ринки • УЕБ та УУБ – цінова аналітика та попит на лоти 	<ul style="list-style-type: none"> • Посередництво у продажу необробленої деревини • Посередництво у продажу дров; • Посередництво у продажу ділової деревини; • Послуги експертизи деревини; • ; • ; • ; 	<p>Послуга</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведення торгів по лісу та обробленої деревини • Експертиза деревини на території України <p>Клієнт</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гарантоване виконання умов угоди на ринку лісу та обробленої деревини. <p>Індивідуальний підхід до кожного Повна відкритість бізнесу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Індивідуальні зустрічі з представниками лісової та лісопереробної промисловості. • Запрошення на івенти • Міцні дружні стосунки <p>Канали продажів</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прямі угоди • Пошук партнерів на виставках <p>Пряме контактування з можливими клієнтами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Приватні лісові господарства • Державні лісові господарства • Меблеві компанії • Роздрібні мережі будівельних матеріалів • Лісопильні організації
Ключові ресурси			Канали продажів	
<ul style="list-style-type: none"> • Головний офіс у Києві • Обладнання для експертизи деревини у 4 областях України. • Серверне обладнання на території Київської обл. <p>Власна CRM</p>				
Структура витрат			Потоки доходів	
<p>Заробітна плата</p> <p>Енергоносії</p> <p>Оренда приміщень</p> <p>Адміністративні витрати</p> <p>Витрати на маркетинг</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Комісія з кожної угоди. • Послуги з експертизи деревини. 	

Джерело: Складено на основі [37-49]

По-п'яте компанія працює на індивідуальному програмному забезпеченні яке має сертифікати та зроблено по стандартах європейських ринків.

Відносини зі споживачами є ключовим фактором у роботі ТМП. 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 індивідуальні зустрічі з майбутніми клієнтами.

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

Ключовими ресурсами є:

- Головний офіс у місті Київ розміром на 84 м² з сучасним обладнанням для організації роботи з клієнтами.
- Обладнання по експертизі деревини.
- Серверне обладнання яке знаходиться у київській області.

Основним каналом продажу компанії є прямий продаж через постійних клієнтів. Клієнт побачив лот чи позицію на платформі і придбав що потрібно, через цей метод компанія отримує близько 90% своїх доходів. Цей метод супроводжується різними розсилками та телефонними дзвінками щоби дізнатись чи всі очікування були виконані чи задоволений клієнт роботою платформи менеджера та компанії в цілому. Існує ще сайт компанії, який слугує для інформації та є першою платформою за для отримання акредитації за для доступу до послуг компанії. Пошук партерів може відбуватись ще й через різні тематичні івенти на яких представляють послуги ТМП, що є дуже дієвим методом.

В структурі витрат ТМП є:

- Адміністративні витрати. Податки, збори, на проведення зборів та заходів, витрати на утримання основних засобів тощо.
- Заробітна плата.
- Витрати на маркетинг. Проведення івентів та рекламних акцій.
- Витрати на енергоносії.

В структурі доходів ТМП є:

- Комісія з кожної угоди.
- Послуги з експертизи деревини.

Прибуток компанії розраховується як відсоток від угоди який варіюється від 1 до 10 відсотків.

В наявній бізнес моделі зображенні всі ключові гравці системи, і можливості компанії з наявними ресурсами є великими, компанія має інноваційні підходи та досвід.

Недоліками є обмеженість в роботі з клієнтами, зараз компанія працює лише з великими компаніями угоди яких вимірюються у сотнях тон. Через це компанія втрачає велику кількість клієнтів яким не потрібні великі обсяги але потрібні гарантії якості та терміну виконання угоди. Відносини зі клієнтами розвиваються мало, сучасна компанія повинна сама знаходити клієнта в соціальних мережах і задовольняти його потрібним сервісом, який не обмежується лише телефонними дзвінками.

Таблиця 2.7 - Таблиця основних обсягів продажу в видів деревини за 2022 рік

Клієнти	Обсяги угод (куб)	Відсоток
Приватні лісові господарства	61 000	20,962199
Державні лісові господарства	87 000	29,896907
Меблеві компанії	42 000	14,43299
Роздрібні мережі будівельних матеріалів	18 000	6,185567
Лісопильні організації	83 000	28,522337

Джерело: Складено на основі [28]

З огляду на надану інформацію, можна виділити "Державні лісові господарства" як ціловий сегмент. Вони мають найвищий обсяг угод (87 000 кубічних метрів), що становить 29.90% від загального обсягу. Таким чином, спрямування ресурсів на розвиток та обслуговування цього сегменту може приносити найбільший внесок у загальний обсяг продажів. (табл. 2.7)

По даним компанії, існує велика кількість малих переробників деревини які потребують офіційних документів на поставку сировини (наприклад виробники европалет, малі меблеві виробники, виробники коробок). Ємність цієї частини ринку, приблизно 100000 – 150000 кубів на рік по всій Україні. Але

обсяги окремого замовлення, не будуть перевищувати 5000 кубів на місяць що на сьогодні є за малим об'ємом для компанії.

Компанія в сучасних умовах повинна готуватись до будь-яких змін. Стратегією ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» для залучення клієнтів були пов'язані з повним прямим контактом з покупцем. Менеджер дзвонить, пропонує, супроводжує, домовляється з бухгалтерією, з експертами і з логістами. Паралельно з цим для пошуку клієнтів використовується метод скаутінгу: тобто, пошук клієнтів в інтернеті, або навіть і виїзд в міста з аналізом Українських компаній для пропонування послуг. 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 послуг компанії.
- В цьому місті всі підприємства закрились через умови.

Витрати на поїздку по області не окупаються через малий відсоток від заключення угод.

Проблема компанії з 2022 року почала чітко проявлятися коли попит на деревину та продукцію з неї ріс і прийшлося одночасно обробляти велику кількість запитів від майбутніх клієнтів . Ринок диктував нові вимоги роботи, ріст продажу деревини та збільшення прямих контактів. Весь трафік покупців, який ділився на декілька підрозділів до скаутерів, і менеджерів з відділу роботи з клієнтами їх робота збільшилась в рази. Наявний сайт теж отримав свій попит, але не відображав конкретної інформації тому не був хорошим джерелом. Компанія стала прагнути перейти до автоматизованої системи торгів щоб зменшити загрузку менеджерів, а зробити це можливо лише за допомогою оновлення наявного сайту та програмного забезпечення .(рис 2.2)



Рисунок 2.2 - Діаграма Ішікави з наявною проблемою компанії [розроблено автором]

Великий дефіцит кадрів приносить компанії групу обмежень у об'ємах угод що у свою чергу впливає на дохідність та обмежує компанію у питаннях розвитку. Дефіцит кадрів є важливим викликом для багатьох компаній, включаючи і ТМБ. У контексті сучасного ринку праці в Україні, це євдентно впливає на здатність компанії забезпечити достатньо висококваліфікованого персоналу для ведення ефективної діяльності.

Крім того, динамічний розвиток технологій та цифрові трансформації вимагають спеціалістів з новими навичками, які можуть бути важко знайти на ринку праці. Конкуренція за такими кадрами може бути жорсткою, що призводить до високих витрат на залучення та утримання талановитих працівників. Ураховуючи цей контекст, ефективне управління ресурсами людських факторів та надання можливостей для розвитку працівників можуть допомогти ТМБ подолати виклики, пов'язані з дефіцитом кадрів та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Сайт ТМП був створений в 2021 році і працював, як візитівка самих послуг. Продаж здійснювався лише однієї групи послуг – послуги по підборі та продажу деревини. При замовленні менеджер отримував запит у систему адміністрування сайту і телефонував клієнту з уточненнями. Весь процес мало чим відрізнявся від звичайних типових інтернет магазинів. В планах компанії зараз розробляти новий сайт який дозволить зв'язати CRM компанії з сайтом та оптимізувати автентифікацію користувачів. (рис 2.3)

Новий сайт який вже зможе під'єднуватись до CRM обростає новими й новими нововведеннями і ще не планує випускатись, але компанії вже потрібно розставити пріоритети, це має бути головне джерело продажів послуг компанії.

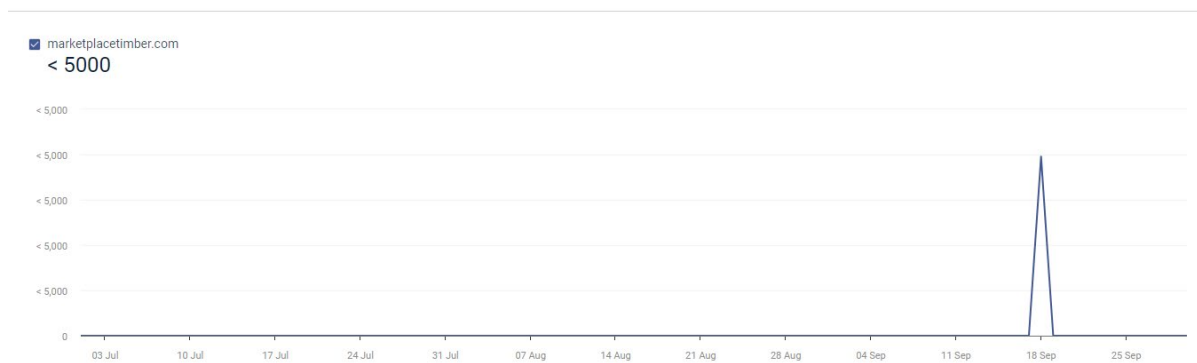


Рисунок 2.3 - Користувачі сайту ТМП [54]

Зараз ми бачимо що за останній місяць користувачів сайту не було майже зовсім. Ця статистика пояснюється тим що зараз компанія працює на постійних клієнтів та не планує просувати сторінку у бік європейського та Українського ринку. Але число угод є досить не поганим, та дозволяє компанії працювати в плюс. Якщо брати прямого конкурента компанії, сайт ТОВ "Прикарпатеконвест" отримує замовлень на послуги близько 3%-5% що є невеликим в сегменті.

Стабільність в продажах, яка відмічалася з кінця вересня 2022 року до початку вересня 2023 року пояснюється підвищеним рівнем експорту нашої деревини. Відмічаючи невеликі піки влітку коли ситуація в країні почала трохи стабілізуватись та налагодилась чітка динаміка з початку 2022 року.

Тобто, компанія за другий рік своєї роботи змогла вийти на рівень постійної завантаженості за допомогою групи постійних клієнтів. На сьогодні з наявними ресурсами компанія дуже впевнено але повільно розвивається включно судячи по фінансовим результатам які ми розглядали раніше.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу, можна виділити наступні пріоритетні проблемні зони в діючій бізнес моделі:

1. Велика перевантаженість персоналу через велику кількість клієнтів та кадровий голод на ринку України.
2. Відсутність варіантів роботи з малим та середнім бізнесом у рамках об'єму торгів.
3. Відсутність активності на сайті компанії через відсутність потрібної інформації для клієнтів.
4. Неготовність до швидкої адаптації за умов відключень світла та втрати основного обладнання

Отже, у цьому підрозділі було проведено аналіз поточної бізнес-моделі та сформовані основні пріоритетні проблеми для компанії які заважатимуть майбутньому розвідку за для покращення своєї позиції на ринку та збільшення доходів від основаного виду діяльності.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК ТА ПОКРАЩЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»

3.1 Рекомендації щодо покращення бізнес-моделі компанії ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»

На підставі проведеного аналізу було діагностовано ряд проблемних моментів в діючий бізнес-моделі. Розглянемо послідовно можливі шляхи вирішення кожної (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Таблиця основних проблем компанії ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»

Проблема	Опис
Велика перевантаженість персоналу	Виходячи з умов дефіциту кадрів та робочого перевантаження варіантом вирішення такої проблеми може бути автоматизація простих процесів та перекладання частини обслуговування на самих клієнтів.
Відсутність активності на сайті компанії.	Відсутність активності на сайті компанії призводить до непотрібності сайту в тому вигляді в якому він є зараз, тому запропонованим рішенням може бути створення нового сайту що частково вирішить першу проблему з перевантаженістю менеджерів по роботі з клієнтами та до того поліпшить і спростить пізнаванність бренду компанії та збільшить можливу максимальну кількість угод на місяць.
Відсутність варіантів роботи з малим та середнім бізнесом.	Сьогоднішні умови роботи з клієнтами не дозволяють малим підприємцям повноцінно заходити на біржу самостійно, тому зараз вони це роблять через трейдерів або агентів.
Неготовність до швидкої адаптації за умов військового часу.	Компанія майже зовсім не використовує обладнання для забезпечення аварійним джерелом живлення свої сервери та офіс.

Джерело: розроблено автором

Не далячись на те що компанія активно набирає співробітників, зараз сильно відчувається кадровий голод, особливо серед людей з профільною освітою. (табл. 3.1)

Нажаль на сьогодні, рішення по повній автоматизації CRM системи та роботи з клієнтами компанії фінансово тяжкі. Розглядати варіанти інвестування у компанію та або кредитів, не є доречним через завеликі фінансові затрати за для налагодження системи та її підтримки. Через це, варіанти цифровізації та автоматизації будуть розглядатися з боку не великих затрат, які компанія взмозі самостійно задовольнити або з невеликим до фінансуванням з інших джерел.

Заміна наявного сайту призведе до появи нових клієнтів які вже самостійно після авторизації зможуть мати доступ до статусу торгів та розвантажити роботу менеджерів яких і так небагато.

Говорячи про сайт, слід говорити про інструмент взаємодії з клієнтом - це система, за допомогою якої будь-який користувач міг би самостійно мати доступ до статусу свого лоту та інформацією про хід торгів. Через те що такі запити є не типовими для більшості платформ за допомогою яких можливо би було завести повноцінну систему даних яку підв'язати під CRM. Гарним рішенням було би повноцінна розробка сайту з системою яка зможе збирати данні з вже наявної CRM яка у свою чергу написана на C++ та працює на основі браузера. Коли вже налагоджена робота збору інформації з платформ біржі. (рис 3.1)

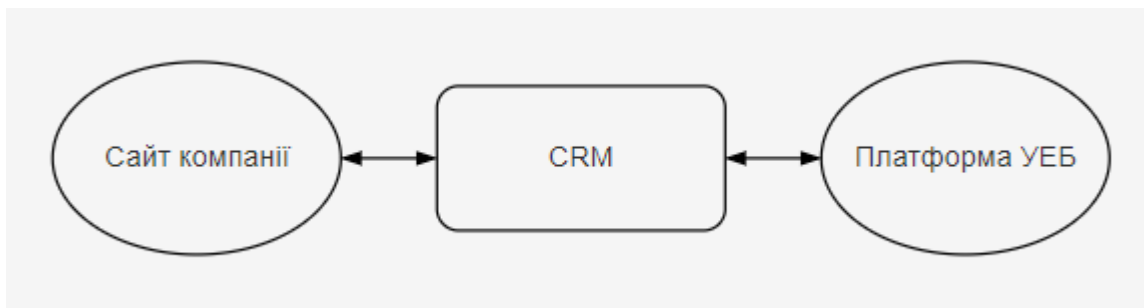


Рисунок 3.1 - Умовна система роботи майбутнього сайту ТМІ

Впровадження сайту, який взаємодіє з CRM компанії має свої плюси та мінуси.

Переваги:

1. Висока ефективність: C++ є мовою високого рівня продуктивності, що дозволяє реалізувати швидкий та оптимізований код. Це особливо важливо для веб-додатків, які можуть оптимізувати обробку даних та завдань.

2. Доступ до CRM функцій: Інтеграція з CRM системою дозволяє отримати прямий доступ до даних та функцій, що спрощує роботу з клієнтами та оптимізує бізнес-процеси.

3. Безпека: За допомогою C++ можна реалізувати високий рівень безпеки, особливо якщо обробка конфіденційних даних є критично важливою.

4. Гнучкість та масштабованість: Використання C++ дає можливість створити високоякісний, гнучкий та масштабований веб-додаток, який може витримати великі навантаження.

5. Крос-платформеність: C++ є крос-платформеною мовою програмування, що дозволяє розгорнути веб-додаток на різних операційних системах.

Недоліки:

1. Складність розробки: C++ є потужною, але складною мовою програмування, особливо для веб-додатків. Вимагає від розробників великий рівень експертизи.

2. Потреба в додаткових бібліотеках: Для створення веб-додатка може бути потрібно використовувати додаткові бібліотеки та фреймворки, що може вимагати додаткового часу та зусиль.

3. Вартість розробки та підтримки: Розробка та підтримка веб-додатка на C++ може бути витратною, особливо якщо вам потрібні спеціалізовані розробники.

4. Потреба у спеціалізованому обладнанні: Деякі веб-сервери можуть вимагати спеціалізованого обладнання для оптимізації продуктивності.

5. Обмежена готовість веб-фреймворків: Вибір веб-фреймворку для C++ може бути обмеженим порівняно з іншими мовами програмування.

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.

Навіть, якщо ТМП додає новий сайт, як лише актуальну інформаційну дошку, вони повинні змінити підхід до нього на рівні цілої компанії. Треба розуміти які зміни в роботі компанії цей сайт повинен нести, для цього буде розроблено бізнес-модель, яка наявно покаже зміни згідно базової, до повного циклу інформування клієнтів та повний перехід в онлайн.

Ще одним додатковим варіантом є релокація серверної частини до заходу України, що забезпечить меншу вразливість системи до умов військового часу. (табл. 3.2)

Релокація серверів на Закарпаття під час війни може бути обґрунтована кількома причинами, які оберігають як безпеку, так і ефективність діяльності компанії. Ось кілька аргументів, які можна врахувати:

1. Безпека та нейтральність регіону: Закарпаття розташоване в далекому заході України, подалі від зон військових конфліктів на сході країни.
2. Це може забезпечити вищий рівень безпеки для серверів та даних компанії.
3. 2. Стабільність та надійність енергопостачання: Регіон має високий рівень стабільності у плані енергопостачання, що є критично важливим для неперервної роботи серверів.

Таблиця 3.2 - Нова бізнес – модель ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»

Нова бізнес – модель ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС»				
Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Споживчий сегмент
Представники послуг <ul style="list-style-type: none"> SAT – служба вантажних перевезень Фахівці <ul style="list-style-type: none"> АДПУ – аналіз ринку деревини Дія бізнес – інформація про експортні ринки УЕБ та УУБ – цінова аналітика та попит на лоти 	<ul style="list-style-type: none"> Посередництво продажу необробленої деревини Посередництво продажу дров; Посередництво продажу ділової деревини; Послуги з експертизи деревини; Ключові ресурси <ul style="list-style-type: none"> Головний офіс у Києві Обладнання для експертизи деревини у 4 областях України. Власна CRM Серверне обладнання на території Київської обл. Серверне обладнання на території Закарпатської обл. Власний сайт з доступом до CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> Послуга по лісу та обробленої деревини Експертиза на території України Клієнт <ul style="list-style-type: none"> Гарантоване виконання умов угоди на ринку лісу та обробленої деревини. Індивідуальний підхід до кожного бізнесу Оперативна інформація про стан лотів Готовність до умов ВЧ 	<ul style="list-style-type: none"> Індивідуальні зустрічі з представниками лісової та лісопереробної промисловості. Запрошення на івенти Міцні дружні стосунки Збільшення кількості Канали продажів <ul style="list-style-type: none"> Прямі угоди Пошук партнерів на виставках Пряме контактування з можливими клієнтами 	<ul style="list-style-type: none"> Приватні лісові господарства Державні лісові господарства виробники Меблеві компанії Роздрібні мережі будівельних матеріалів Лісопильні організації
Структура витрат		Потоки доходів		
<ul style="list-style-type: none"> Заробітна плата Енергоносії Оренда приміщень Адміністративні витрати Витрати на маркетинг 		<ul style="list-style-type: none"> Комісія з кожної угоди. Послуги з експертизи деревини. 		

Джерело [37-42, 53-54] Зеленим кольором вказані нововведення та залежний від них результат, червоним зміни

3. Мережева доступність: Закарпаття має достатньо розвинуту мережеву інфраструктуру, що дозволяє забезпечити надійний та швидкий доступ до інтернету.

4. Резервні копії та відновлення даних: В разі непередбачуваного виникнення проблем в інших частинах України, можливість резервування та відновлення даних на серверах у Закарпатті може бути критично важливою.

5. Віддаленість від конфліктних зон: Фізична віддаленість Закарпаття від зон конфліктів може знизити ризик потенційних загроз та негативних впливів воєнних дій на інфраструктуру.

Отже, такі зміни в бізнес-моделі напряду торкнуться таких аспектів як ключові ресурси, де змінитися положення основних серверів та добавиться внутрішня цифрова екосистема яка розвантажить працівників. У компанії зросте ціннісна пропозиція, що дозволить краще конкурувати на ринку та збільшиться кількість можливих до обслуговування клієнтів.

3.2. Економічна оцінка комплексу пропозицій щодо покращення бізнес-моделі

Для оцінки доцільності розробки нового сайту компанії та процедури часткової релокації серверів необхідно оцінити потенційно можливі доходи та витрати при реалізації наданих рекомендацій

Структура витрат фірми, має в собі заробітну плату, але для роботи з сайтом будуть вже використовуватись не лише менеджери й ІТ-спеціалісти, які в основному зосереджені на роботою з внутрішньою документацією, а залучатись зовнішні спеціалісти для розробки сайту.

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.

Отже, проблема компанії зрозуміла з веденням нового сайту, як треба повернути свою бізнес-модель щоб виграти від цього нововведення, аналіз проблеми показав, що ідея з сайтом є правильною, але який очікувати прибуток від нього з прогнозуванням декількох методів трансформації бізнес моделі. Буде

створений аналіз як інтернет магазин змінює бізнес і які методи треба використовувати щоб рости через такий канал продажу своїх послуг.

Ми розглянули які елементи треба змінити, але рівень змін був неописаний в роботі, а показані певні аспекти які готуються до трансформації. Є декілька варіантів розвитку майбутньої бізнес моделі за допомогою цифровізації, окрім плану, який готується по впровадженню сайту, це прямий поділ на дві діяльності – релокація техніки та поступове додавання цифрових рішень для компанії.

Впровадження хоча б і малої але автоматизації є розумною інвестицією, якщо компанія хоче й надалі розвивати цей напрямок, і чим раніше це відбувається, тим легше компанії працювати.

Основними процесами що будуть автоматизовані можна назвати:

- Інформування клієнтів що до інформації про акредитацію.
- Інформування про стан лоту на торгах, їх час та тривалість.
- Інформування про статус після фіксації торгів.
- Інформування про умови роботи з біржою.
- Інформування що до питань статусу перевірки лоту на відповідність згідно поданої інформації.

Виходячи з середніх показників по часу обробки запитів та роботі з клієнтами були виведені основні показники підвищення ефективності при впровадженні сайту який зможе взяти на себе частину обов'язків інформування від менеджерів по роботі з клієнтами (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 - Зміна показників сервісного обслуговування клієнтів ТМП

Опис процесу	як зараз	як буде
Середня кількість людино годин який буде зекономлений сайтом на день	0 год.	40 год.
Середня кількість клієнтів компанії на день	480	600
Відсоток підвищення ефективності відділу по роботі з клієнтами	0%	25%

Джерело: розроблено автором

Вихід сайту не буде супроводжуватись якимись рекламними кампаніями, але буде пропонуватись альтернативою вже для наявних клієнтів звиклих до контакту з менеджером, цей хід йде з метою перевірки на вже лояльних компанії клієнтів для аналізу їх поведінки та вибору нового альтернативного методу роботи з лотами. Він буде представлятись як продовження звичайної діяльності, метод який існує в компанії і ви можете вибрати за бажанням. Діяльність підприємства не зазнає значних змін, а інформування просто стане швидше без залученості менеджера до всіх етапів. Для управління сайтом буде навчена вже існуюча команда підтримки CRM яка і буде займатись питаннями сайту. Додатково їх 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.

Сайт вже перестане просто бути інформаційною дошкою, а стане ресурсом на якому можна самостійно замовити експертизу деревини чи організувати продаж лоту чи купівлю конкретної деревини. і його можна вже розглядати, як окремий ключовий ресурс, який має власну унікальність від конкурентів і відображає сучасне положення компанії на ринку.

Сайт компанії завжди на ряду з вікіпедією є одним з ресурсів де можна отримати інформацію про бренд, послуги та історію компанії. Хоча це й не є важливою інформацією, це додає того елемента якого прагне компанія – відкритості. Хороший сайт не буде як раніше дошкою оголошень про торги, 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 напливу клієнтів . З появою нового інструменту, зручної аналітики цін, який буде відображати можливості продажу лотів та їх приблизну ринкову ціну у даний момент, – з'являться охочі ним скористатись та перевірити приблизну цінову політику для українського ринку.

Отже, було складено трансформовану бізнес модель компанії під впливом сайту, вона була створена завдяки інтерв'ю з власниками про те як вони бачать майбутній сайт і як він вплине на компанію. (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 - Основні статті витрат на розробку нового сайту для ТМП

Статті витрат	Ціна у грн
Організація роботи на фреймворку	120 000
Виведення основних даних з CRM	160 000
Програмування бекенду	250 000
Програмування фронтенду	340 000
Реалізація функціоналу	180 000
Організація безпеки	50 000
Тестування	100 000
Всього	1 200 000

Джерело: розроблено автором

Вартість нового сайту дорівнює 1,2 мільйонам гривень. Створення нового сайту само по собі не принесе доходу від продажів. Але зважаючи на те що однією з цілей створення сайту є розвантаження менеджерів по роботі з клієнтами, то можна виходити з того що сайт буде економити близько 2 годин в робочій день (приблизно чверть робочого часу менеджера відповідають на питання згідно результатів угод та його статусу) які менеджер може приділити іншим клієнтам. Тому частково доречним буде вираховувати роботу сайту як економія на робочих місцях працівників плюс зростання кількості угод.

Розглянемо оцінку ефективності сайту з урахуванням того, що одночасно працює 20 працівників: (табл. 3.5)

Виходячи з результатів, економія на відділу продажів з однаковим рівнем завантаження але з допомогою нового сайту, допоможе оптимізувати час роботи з клієнтом та покращити якість обслуговування клієнтів. Вважаючи про те що зараз менеджери по роботі з клієнтами дуже зайняті цей час вони можуть витратити на інших клієнтів або не перепрацювати більше зазначених 8 годин на один робочий день.

Таблиця 3.5 - Основні ефекти від впровадження сайту ТМП

Параметр Сервісу	До Оптимізації	Після Оптимізації	Звільнившись час	Грошовий еквівалент у грн.
Час відповіді клієнту	30хв	10хв	20 хв	41,6
Інформування про статус лоту	15хв	0	15 хв	31,25
Нагадування про дату торгів	15хв	0	15 хв	31,25
Обробка запитів на акредитацію	30 хв	10хв	20 хв	41,6
Інформування про умови роботи з біржою	40 хв	10хв	30 хв	62,5
Інформування клієнтів що до інформації про акредитацію	20 хв	0 хв	20 хв	41,6
Всього за день на одного працівника			2 год.	249,8
Всього на весь відділ за день			40 год	4996

Джерело: розроблено автором

Виходячи з результатів, економія на відділу продажів з однаковим рівнем завантаження але з допомогою нового сайту, допоможе оптимізувати час роботи з клієнтом та покращити якість обслуговування клієнтів. Вважаючи про те що зараз менеджери по роботі з клієнтами дуже зайняті цей час вони можуть витратити на інших клієнтів або не перепрацювати більше зазначених 8 годин на один робочий день.

Витрати на переїзд серверної частини можливо привести в таблиці по розходам на оренду приміщення, логістику сервера та встановлення та підключення до інфраструктури. (табл 3.6)

Таблиця 3.6 - Основні статті витрат на переміщення серверу для ТМП

Статті витрат	Сума, грн
Оренда приміщення в місті Ужгород на вулиці Собранецька 102 у продовж року	120000
Логістичні затрати на переїзд	30000
Підключення до мережі та оплата обслуговування	18000
Встановлення систем безпеки	150000
Всього	318000

Джерело: розроблено автором

Виходячи з того що в середньому на день відключення світла було у робочі години у продовж 5-6 годин на день[55]. Компанія втрачала біля половини своїх клієнтів на місяць. Через відсутність доступу до клієнтських договорів та докладних фінансових звітів, може допускати що це може бути до 25% від того що заробила компанія за останній звітній період.

Включаючи позитивні фактори які принесуть нововведення цього проекту можливо виділити:

- Збільшення ефективності роботи менеджерів з обслуговування клієнтів.
- Збільшення кількості клієнтів на день.
- Зменшення часу відповіді на запити клієнтів.
- Робота з клієнтами навіть при планових/аварійних відключеннях.
- Збільшення якості обслуговування.

Згідно цих факторів та після інтерв'ю з аналітиком фінансового відділу компанії прогнозована дохідність на рік складатиме близько 850 000 гривень. Нехтуючи всіма сталими витратами компанії, прогнозовані показники окупності будуть перераховані.

Далі буде зведена таблиця окупності проекту по удосконаленню бізнес-моделі компанії ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС (Додаток Б)

Отже, була проведена економічна оцінка комплексу пропозицій щодо покращення бізнес-моделі вказує на значний потенціал позитивних зрушень у фінансовому становищі та ефективності компанії. Зокрема, впровадження нового сайту та оптимізація бізнес-процесів можуть призвести до збільшення часу для персоналу та зниження витрат. Аналіз показників окупності та потенційної економії на заробітну плату підтверджує фінансову вигідність запропонованих змін. Враховуючи сучасні тенденції компанії мають готуватися до нестабільності та розвитку підприємства в умовах невизначеності.

3.3 Організаційні аспекти впровадження наданих пропозицій та оцінка ризиків

В цьому підрозділі буде описані аспекти впровадження проекту та ризики які можуть з'явитися як при впровадженні проекту так і під час роботи.

Впровадження проекту по переробці сайту та організації нової серверної частини на Закарпатті вимагатиме детального та організованого планування. Це охоплює формування проектної команди, визначення ролей та відповідальностей, ідентифікацію стейкхолдерів і взаємодію з ними. Також важливими елементами є розробка бюджету та забезпечення ресурсів, створення докладного графіка, планування технічної інфраструктури, реалізація програми навчання та ефективної комунікації, розробка плану тестування та забезпечення високої якості після впровадження. Важливими аспектами є також врахування правових обмежень та вимог, пов'язаних з переробкою сайту, та визначення систем моніторингу та підтримки для вирішення можливих проблем.

Склад команди буде обраний ініціаторами змін, і повинен складати 5 представників різних відділів компанії, що допоможе ефективніше використовувати ресурси. Цей комплексний план спрямований на забезпечення ефективного та безперебійного впровадження проекту з урахуванням всіх

ключових організаційних аспектів. Проект поданий у таблиці в форматі графіку Ганта. (рис. 3.2)

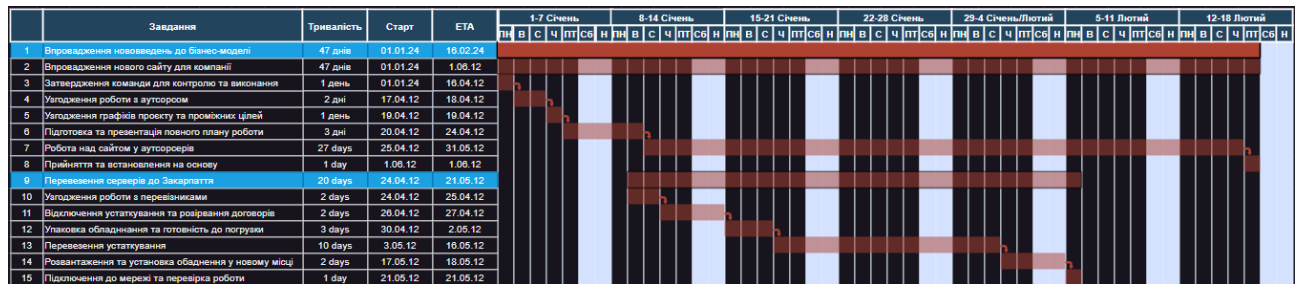


Рисунок 3.2 - Графік Ганта з реалізацією проекту [розробка автора]

Цей опис може служити основою для створення вашого календарного графіка та документації проекту. Будь ласка, адаптуйте його відповідно до конкретних потреб та характеристик вашого проекту.

Запропоновані заходи є рекомендаційними і показують найкращі подальші кроки компанії після запуску сайту, а саме створення відділу продажу через сайт і впровадження інших цифрових технологій. Поділ різних каналів контактування з новими клієнтами, які потрібні для компаній, які хочуть розвивати два напрямки: прямі продажі послуг і через сайт одночасно.. В нього є певні бонуси:

- Зменшена загрузка. Працівники що працюють з клієнтами кожного відділу будуть різними і не будуть завантажени 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 загальним.

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..

Таблиця 3.7 - Основні ризики при впровадженні і роботі нового сайту ТМП

Інцидент	Ймовірність	Вплив	Властивий ризик	Заходи контролю
Сайт може не витримати кількість клієнтів	Мала	Високий	Низький	Збільшення пропускної можливості серверу та організація безпеки від Ddos атак
Відключення світла під час роботи	Велика	Дуже високий	Середній	Організація додаткового живлення серверу та інтернет обладнання.
Проблеми з боку провайдера	Мала	Дуже високий	Низький	Укладання договору з двома або більше операторами для підстраховки лінії інтернету.
Проблеми під час роботи сайту	Середня	Високий	Низький	Організація навчання роботи з сайтом ІТ відділу за для скорішого відновлення нормальної роботи сайту.
Знищення серверної частини	Мала	Дуже високий	Дуже низький	Перенесення серверів до Закарпатської області та організація заходів з їх пожежної та апаратної безпеки.

Джерело: розроблено автором

В результаті, була зроблена оцінка організаційних аспектів впровадження змін до бізнес-моделі, що допомогло побудувати план впровадження проекту.

Оцінка ризиків (табл. 3.7) дозволила визначити можливі труднощі та визначити стратегії їх запобігання чи мінімізації впливу.

Аналіз організаційних аспектів впровадження свідчить про необхідність формування окремої команди яка буде займатись впровадженням змін та оцінкою результатів цих змін для компанії.

ВИСНОВКИ

Отже, ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» і його електронні нововведення є ключовими аспектами змін компанії, його процесів, шляхів розподілу, ключових елементів, доходів і витрат – загальної бізнес-моделі.

В процесі роботи було досліджено:

- Поняття бізнес-моделі та виконано порівняльний аналіз існуючих у теорії та практиці менеджменту бізнес-моделей. З огляду на їх прикладний характер та значення в практиці, подальший аналіз і вивчення напрямків трансформації бізнес-моделей буде зосереджено на використанні моделі Остервальдера.
- Група факторів які напряду пов'язані з організацією торгівлі деревиною та які безпосередньо мають вплив на умови роботи на цьому ринку. Компанії що пов'язані з торгівлею деревиною безпосередньо звітують про результати торгів та оформлення документів про купівлю лісу..
- Тенденції ринку за допомогою яких можливо зрозуміти що глобальні тенденції ринку пов'язані зі зменшенням заготівлі та збільшенню круглої ділової деревини. Що у свою чергу пов'язано зі збільшенням промисловості та зміни орієнтирів та основних клієнтів порівняно з 2013 роком. Основним запитом на сьогодні є діловий круглий ліс який становить 45% від основної кількості торгів на ринку.
- Основні організаційно – економічні характеристики компанії ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС», Що компанія ТОВ "ТМП" успішно виступає на ринку необробленої деревини, забезпечуючи близько 90% відсотків загальних доходів. Напрямки її діяльності включають реалізацію деревини та пиломатеріалів, а також впровадження технологічних інновацій та прозорих торгових платформ.
- Вплив зовнішніх та частково внутрішніх факторів, від яких на пряму залежить майбутній розвиток компанії. Проаналізувавши клієнтів та конкурентів компанії та розробивши SWOT та PESTL аналізи,

можливо зосередитись на всіх факторах впливу на компанію. Загалом, вирішальним є розуміння та врахування всіх зовнішніх факторів, що впливають на компанію ТМП, які можуть визначати її успіх чи викликати труднощі.

- Та проведено аналіз поточної бізнес-моделі та сформовані основні пріоритетні проблеми для компанії які заважатимуть майбутньому розвідку за для покращення своєї позиції на ринку та збільшення доходів від основаного виду діяльності. Розроблені основні вектори до розвитку сайту та елементи окупності цього проекту

- Зміни в бізнес-моделі які напряду торкнуться таких аспектів як ключові ресурси, де змінитися положення основних серверів та добавиться внутрішня цифрова екосистема яка розвантажить працівників. У компанії зросте ціннісна пропозиція, що дозволить краще конкурувати на ринку та збільшиться кількість можливих до обслуговування клієнтів.
- Економічна оцінка комплексу пропозицій щодо покращення бізнес-моделі вказує на значний потенціал позитивних зрушень у фінансовому становищі та ефективності компанії. Зокрема, впровадження нового сайту та оптимізація бізнес-процесів можуть призвести до збільшення часу для персоналу та зниження витрат. Аналіз показників окупності та потенційної економії на заробітну плату підтверджує фінансову вигідність запропонованих змін. Враховуючи сучасні тенденції компанії мають готуватися до нестабільності та розвитку підприємства в умовах невизначеності.
- Що проект потребував оцінки організаційних аспектів впровадження змін до бізнес-моделі, що допомогло побудувати план впровадження проекту. Аналіз організаційних аспектів впровадження свідчить про необхідність формування окремої команди яка буде займатись впровадженням змін та оцінкою результатів цих змін для компанії.

Оцінка ризиків дозволила визначити можливі труднощі та визначити стратегії їх запобігання чи мінімізації впливу.

Підсумовуючи, можна сказати ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» надалі розвиватись в оптимізації процесів, бо зараз існують великі проблеми з кадрами та умовами військового часу на які компанія повинна привертати свою увагу, що визначить її місце на цьому ринку. Але впровадивши ці нововведення компанія зможе вирішити питання з основними проблемами кадрів та мінімізувати вплив військового часу на свою діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Biznesua.com.ua Що таке бізнес? URL: <https://biznesua.com.ua/shho-take-biznes/> (дата звернення: 31.10.2023)
2. Що таке бізнес? URL: <https://biznesua.com.ua/shhotake-biznes> (дата звернення: 31.10.2023)
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 31.10.2023)
4. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. URL: https://www.researchgate.net/publication/215915160_Business_Models_A_Strategic_Management_Approach (accessed 31.10.2023)
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: 31.10.2023)

10. Гасман 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: 31.10.2023)
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 31.10.2023)
12. Osterwalder A. Business Model Generation URL: <https://businessbooks.cc/business-model-generation/> (accessed 31.10.2023)
13. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 10, ст.139, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text> (accessed 31.10.2023)
14. Постанова Кабінету міністрів України «Деякі питання реформування управління лісової галузі» від 7 вересня 2022 р. № 1003, Київ, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 31.10.2023)
15. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006, № 31, ст. 268, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення 31.10.2023)
16. Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження переліку видів продукції, торгівля якими здійснюється виключно на організованих товарних ринках» від 30 грудня 2021 р. № 1433, Київ, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1433-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 31.10.2023)
17. УЕБ – Документи, <https://www.ueex.com.ua/rus/documents/>, (дата звернення 31.10.2023)
18. УУБ – Документи, <https://www.uub.com.ua/dokumenty/> ((дата звернення 31.10.2023)

19. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2020, № 25, ст.171, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення 31.10.2023)
20. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 10, ст.139, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text> (дата звернення 31.10.2023)
21. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Рішення 11.03.2021 № 176, Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 19 квітня 2021 р. за № 532/36154, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0532-21#n18> (дата звернення 31.10.2023)
22. Регламент з організації та проведення біржових торгів з купівлі-продажу необробленої деревини та пиломатеріалів на товарній біржі – Товариство з обмеженою відповідальністю «Українська енергетична біржа», <https://www.ueex.com.ua/files/regulations-untreated-timber-and-lumber.pdf> (дата звернення 31.10.2023)
23. Регламент з організації та проведення біржових торгів з купівлі-продажу необробленої деревини та пиломатеріалів на товарній біржі – Товариство з обмеженою відповідальністю «Українська універсальна біржа», <https://www.uub.com.ua/files/0411-reglament.pdf> (дата звернення 31.10.2023)
24. Державне агенство лісових ресурсів <https://forest.gov.ua/> (дата звернення 31.10.2023)
25. План проведення біржових торгів ЛІАЦ https://www.ukrforest.com/auction_next (дата звернення 31.10.2023)
26. Актуальні правила ТОВ УЕБ <https://www.ueex.com.ua/files/new-rules-ueex-010721.pdf?1682751369> (дата звернення 31.10.2023)
27. Приклад звітності по санкціям : <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/ueb-zastosuvala-sanktsii-do-8-uchasnikiv-porushnikiv-torgiv-u-se/> (дата звернення 31.10.2023)

28. Методика розрахунку котирувальних цін та інших показників торгівлі на товарній біржі – Товариство з обмеженою відповідальністю «Українська Енергетична Біржа» <https://www.ueex.com.ua/files/methodology-for-quotation-prices-calculation-new.pdf> (дата звернення 31.10.2023)
29. Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, 27.09.2021 № 621, Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 13 жовтня 2021 р. за № 1343/369656 Про затвердження Інструкції з ведення електронного обліку деревини, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1343-21#Text> (дата звернення 31.10.2023)
30. Поточні правила провадження клірингової діяльності на прикладі ТОВ «УЕБ» <https://www.ueex.com.ua/files/ueex-clearing-rules-2021-.pdf?1682753193> (дата звернення 31.10.2023)
31. Ольга П. Хто буде продавати ліс за мільярди гривень https://biz.censor.net/resonance/3296131/hto_bude_prodavaty_lis_na_milyardy_gryv_en (дата звернення 31.10.2023)
32. Публічний звіт голови державного агентства лісових ресурсів України https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/publich_zvit/publichnii-zvit-za-2022.pdf (дата звернення 31.10.2023)
33. Артем Ш. Перші успішні торги деревиною за новим законодавством провела Українська енергетична біржа <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/pershi-uspishni-torgi-derevinou-za-novim-zakonodavstvom-provela/> (дата звернення 31.10.2023)
34. Житомир.info за два тижні на дорогах Житомирської області виявили 13 випадків незаконного перевезення лісу https://www.zhitomir.info/news_212901.html (дата звернення 31.10.2023)
- 35 Павло Я. Юлія П. Павло к. Валентин Л. Ринок деревини та лісоматеріалів України: як працює та що стримує розвиток?

36. Павло М. Марія Б. Вплив біржової торгівлі на розвиток ринку деревини в Україні
37. ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС», Офіційна сторінка URL: <https://www.marketplacetimber.com> (дата звернення: 31.10.2023)
38. ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» Фінансова звітність підприємства 2022 - 2023рр.
39. ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» Звіт про продаж і запаси товарів (продукції) в оптовій торгівлі деревиною за липень 2022р.
40. ТОВ «ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС» Звіт про конкурентні можливості 2023р.
41. Українська Енергетична Біржа (УЕБ) Офіційна сторінка URL: <https://ets.ueex.com.ua> (дата звернення: 31.10.2023)
42. Українська Універсальна Біржа (УУБ) Офіційна сторінка URL: <https://www.uub.com.ua/> (дата звернення: 31.10.2023)
43. Українська Універсальна Біржа (УУБ) Торги та аукціони: Необроблена деревина та пиломатеріали URL: <https://www.uub.com.ua/torgy-ta-auksiony/neobrobлена-derevna-ta-plomaterial> (дата звернення: 31.10.2023)
44. Українська Енергетична Біржа (УЕБ) Активні торги URL: <https://ets.ueex.com.ua/anonymous/tradingList> (дата звернення: 31.10.2023)
45. Асоціація деревообробних підприємств Україна Члени ГС URL: <https://aweu.org.ua/members> (дата звернення: 31.10.2023)
46. Дія.Бізнес Підтримка українських експортерів URL: https://export.gov.ua/financing_of_exporters (дата звернення: 31.10.2023)
47. SAT Офіційна сторінка URL: <https://www.sat.ua> (дата звернення: 31.10.2023)
48. Асоціація деревообробних підприємств Україна URL: <https://aweu.org.ua> (дата звернення: 31.10.2023)

49. European business association Українська економіка під час війни. Що далі?
URL: <https://eba.com.ua/ukrayinska-ekonomika-pid-chas-vijny-shho-dali/> (дата звернення: 31.10.2023)
50. Соціальний рух Фінансово-економічна політика України під час війни – 2022
URL: <https://rev.org.ua/finansovo-ekonomichna-politika-ukraïni-pid-chas-vijni/>
(дата звернення: 31.10.2023)
51. Мігачова О.М, Як війна змінює українське суспільство URL:
<https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3527305-ak-vijna-zminue-ukrainske-suspilstvo.html> (дата звернення: 31.10.2023)
52. 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: 31.10.2023)
53. Pro similar web Користувачі сайту ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС
54. Pro similar web Аналіз попиту ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС в Україні
55. Фокус Шість годин без світла: у Детек розповіли, які графіки відключень будуть у Києві <https://focus.ua/uk/ukraine/534829-shest-chasov-bez-sveta-v-dtek-rasskazali-kakie-grafiki-otklyucheniy-budut-v-kieve>
56. Осокіна А.В. Петрашко Г.О. НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТІМБЕР МАРКЕТПЛЕЙС



Додаток Б

Рік	Доходи проекту	Початкові інвестиції/ Витрати проекту	Чистий потік платежів	Дисконтовані платежі
0	850000	1518000	-668000	-668000.00
1	850000	0	850000	732758.62
2	850000	0	850000	631688.47
3	850000	0	850000	544559.02
	Сума доходів	Сума витрат	Сума потоків	
Сума	3400000.00	1518000.00	1882000.00	
Результат				
	Чистий дисконтований дохід (ЧДД/NPV)	1241006.11		
	Індекс прибутковості (англ. Profitability Index)	1.2576		



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015935647

Дата перевірки:
23.11.2023 13:26:56 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
23.11.2023 13:30:31 EET

ID користувача:
100005718

Назва документа: КМР_Петрашко_плаг

Кількість сторінок: 64 Кількість слів: 13542 Кількість символів: 99078 Розмір файлу: 997.22 KB ID файлу: 1015607309

26.9% Схожість

Найбільша схожість: 13% з Інтернет-джерелом (https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/12/KSE_Rinok_derevini_ta_lisom).

26% Джерела з Інтернету 249 Сторінка 66

8.14% Джерела з Бібліотеки 418 Сторінка 68

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

Автор: Петрашко Гордія Олексійовича

Назва: «УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Координатор: Осокіна Алла Вікторівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 26,9 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумлінними 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, 13% по показнику схожості зумовлені використаними результатами дослідження Ринку деревини та лісоматеріалів України, що проводився КСЕ-інститутом, посилання на який надано автором в дослідженні. Робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту в ЕК.

29.11.23



Осокіна А.В.

Осокіна Алла Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Osokina Alla

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Management
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0000-0001-5321-1053

Петрашко Гордій Олексійович

*студент
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

Petrashko Hordiy

*Student of the
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ
DIRECTIONS OF DIGITALIZATION OF THE ORGANIZATION'S BUSINESS MODEL
DURING THE WAR

Анотація. В статті здійснено огляд поняття цифровізації в умовах бізнес-організацій та опрацьовано напрями його застосування в практиці ведення бізнесу в Україні. Розглянуто важливість причини побудови бізнес-моделей на основі цифрових інструментів в сучасному бізнес-середовищі під час військового конфлікту на території України. Приведено варіанти підходів до її впровадження та ключові фактори ефективності цифрових інструментів під час війни.

Ключові слова: бізнес-модель, цифровізація, трансформація, стратегія розвитку, цифрові інструменти для бізнесу.

Summary. The article reviews the concept of digitalization in the context of business organizations and elaborates the directions of its application in the practice of conducting business in Ukraine. The importance of the reason for building business models based on digital tools in the modern business environment during the military conflict on the territory of Ukraine is considered. Variants of approaches to its implementation and key factors of the effectiveness of digital tools during the war are given.

Key words: *business model, digitization, transformation, development strategy, digital tools for business.*

Постановка проблеми. Зовнішні умови в тому числі конкуренція під час війни, активно спонукають підприємства до вдосконалення своїх продуктів та послуг, покращення внутрішньої ефективності та незалежності, залучення більш широкого споживача. Основою такої еволюції, є прийняття ефективних рішень що позитивно впливають на компанію в цілому. Задля порівняння за ефектами таких рішень, використовують інструменти аналізу та засоби комунікацій. У сучасних умовах більшість бізнес моделей втрачають свою актуальність через появу нових умов на ринках України та конкурентів які більш ефективно використовують цифрові інструментів управління, оптимізації та аналізу. Що в подальшому призведе до неконкурентоспроможності на ринку та втрати основних фінансових капіталів та зростання збитків. Отже, питання щодо впровадження нових інструментів та цифровізації бізнесу стає все більш актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перші програмні засоби для бізнесу виникли в 1950-х та 1960-х роках, коли комп'ютери тільки починали набувати популярність. Основна їх мета була автоматизація рутинних облікових операцій та обробка даних. Початкові CRM-системи з'явилися в 1980-1990-х роках. Вони допомагають у керуванні взаєминами з клієнтами, включаючи управління контактами, продажами та обслуговуванням клієнтів. Зокрема питаннями розробки таких програмних забезпечень під умови завдань бізнесу займалися великі корпорації як Microsoft, SAP, Google, IBM, Cisco. Що в результаті призвело до популяризації комп'ютерної техніки у всіх галузях бізнесу. Програмні забезпечення допомагали вирішувати складні аналітичні завдання та збирати статистичні данні що у свою чергу впливало на прийняття управлінських рішень [1, с. 9-30].

Стосовно військових конфліктів, більшість компаній виходила з ринку, через брак логістичних та комунікаційних можливостей. Такі фактори не давали змоги більшості компаній конкурувати з імпортом чи більш пристосованими конкурентами.

За останні десятиліття питання діджиталізації підприємств ставало актуальнішим з кожним роком. Дане питання активно аналізується на різних етапах, зокрема це викликано необхідністю модифікації інструментів менеджменту та можливістю потенційного розвитку цифрової трансформації в Україні. До зарубіжних науковців, які досліджували поняття цифровізації, належать Д. Крейс, Дж. Блумберг та Дж. Манчіні, Дж. Скот Бреннен, К. Шваб. Розглядали перспективи розвитку цифрової трансформації у своїх працях і вітчизняні науковці, зокрема, О. Гусева, С. Легомінова, А. Нотаріна, О. Грибіненко, Б. Тетерятник.

Поняття «цифровізація» більшість авторів ототожнює з «діджиталізацією» та «цифровою трансформацією». Поняття цифровізації слід розглядати як впровадження інформаційно-комунікаційних технологій за для реорганізації та збільшення ефективності у бізнес-моделі підприємств. Основними прикладами впровадження діджиталізації у компаніях, це побудова бізнес процесів навколо програмних продуктів та IoT [2, с. 34].

Компанії стали використовувати програмні рішення не тільки для вирішення арифметичних завдань, і автоматизації базових речей. За допомогою програмних інструментів почалася повна цифровізація всіх внутрішніх процесів з метою їх аналізу та вдосконалення. Прогрес на ринку програмних рішень для бізнесу не повністю задовольняв попит на універсальні та прості інструменти, що призвело до появи великої кількості малих ІТ компаній які пропонували свої варіанти програмного забезпечення для корпоративних цілей.

Виходячи з вищенаведеного, головними перевагами цифрової трансформації для основних бізнес-процесів є зростання конкурентоспроможності продукції, лояльність клієнтів, швидка та гнучка комунікаційна політика, оптимізація використання ресурсів, зменшення витрат виробництва та збуту, для допоміжних і керівних бізнес-процесів – спрощення роботи з великими обсягами даних, контролю за якістю, прийняття управлінських рішень. Як і будь-яку інше явище, цифровізація має окрім переваг певні недоліки: потреба у високопрофесійних кадрах, необхідність підвищеної безпеки в цифровому середовищі, нестабільність переваг через інноваційність інструментів, висока вартість впровадження. Тому першим етапом здійснення цифрової трансформації має бути детальний збір інформації та оцінка як ризиків, так і перспектив [3, с. 91].

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми. За результатами аналізу літературних джерел можна дійти висновку про відсутність чіткого поняття цифровізації під час військових конфліктів яке дало пояснення що до розуміння усіх характерних особливостей в умовах обмеження військового конфлікту. Відтак, постає задача пов'язати поняття бізнес модель та умови які накладаються під час військового стану з огляду на контекст функціонування бізнес-систем.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є узагальнення ключових напрямів цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств України під час дії військового стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття Бізнес-модель – слід розуміти як опис підприємства, або складної системи, з заданої точністю, в рамках якої відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи [4].

Розуміючи що поняття провадження цифровізації в бізнес-модель у конкретиці розуміється як використання новітніх інструментів програмного забезпечення та IoT, яке можна зрозуміти як підвищення ефективності бізнес процесів.

Процес цифровізації бізнес-моделі компанії в умовах воєнного стану залежить від специфічних потреб кожного окремого бізнесу і визначаються специфікою самої ціннісної пропозиції для клієнта, а також реалізується на підставі існуючих пропозицій на ринку програмного забезпечення (ПЗ).

На сьогоднішній день ринок ПЗ для бізнесу є дуже різноманітним і динамічно розвивається. Основами ключових тенденцій та напрямків, які характеризують сучасний ринок ПЗ для

бізнесу – це хмарні технології, штучний інтелект, інструменти комунікації, візуалізація та аналіз даних, системи управління відносинами з клієнтами та партнерами. Сучасний ринок програмного забезпечення для бізнесу пропонує велику кількість рішень для різних галузей та бізнес-потреб. Вибір відповідного програмного продукту залежить від конкретних завдань та потреб підприємства.

Цифровізація бізнес-моделі організації під час війни може бути важливим стратегічним кроком для забезпечення надійності та стійкості компанії. Ось кілька напрямків цифровізації, які можуть бути особливо корисними в умовах воєнного конфлікту.

- **Резервне копіювання та архівація даних.**

Це стратегії та процеси збереження важливої інформації для подальшого відновлення в разі втрати або пошкодження. Це може бути важливим аспектом для бізнес-моделі, особливо для компаній, які високо цінують свою інформацію та оперативність обробки даних. Забезпечення надійного зберігання та резервного копіювання важливих даних є критично важливими. Використання хмарних рішень та резервних серверів може забезпечити доступ до даних у випадку втрати основних джерел. Одним з найцінніших аспектів бідь-якої компанії є її нематеріальні ресурси та документація. Це дані які використовуються постійно, на різних рівнях. При втраті доступу до них, одразу з'являться проблеми різного роду які припинять основну діяльність.

Одним з основних умов гарантії збереження даних є їх децентралізація, за прикладами такої методики існує технологія Blockchain що забезпечує зберігання однакових даних на різних пристроях. Що дозволяє при втраті або пошкодженні даних повністю їх відновити.

- **Забезпечення безпеки даних та надійності операцій:**

Резервне копіювання та архівація даних дозволяє компаніям захистити свою інформацію від втрати через технічні збої, природні катастрофи, кібератаки та інші непередбачені обставини. Це сприяє надійності операцій та довіри клієнтів.

- **Швидке відновлення після кризових ситуацій:**

У випадку виникнення кризової ситуації, такої як атака зловмисників чи природна катастрофа, наявність резервних копій дозволяє компанії швидко відновити роботу та запобігти значним збиткам.

- **Забезпечення відповідності регуляторним вимогам:**

В деяких галузях, особливо тих, що стосуються особистих даних або фінансової інформації, резервне копіювання та архівація можуть бути обов'язковими вимогами законодавства. Це допомагає компанії дотримуватися нормативних вимог та уникати санкцій.

Використання децентралізації даних у різних локаціях допоможе не припинити діяльність бізнесу при виникненні проблем викликаних зовнішніми факторами у тому числі релокацією або відключенням від енергопостачання основних серверів.

- **Дистанційна робота та віддалені команди:**

Розвиток інфраструктури для дистанційної роботи дозволяє зберігати продуктивність під час воєнного конфлікту. Використання комунікаційних платформ та віддалених інструментів спільної роботи є ключовим. Через дефіцит кадрів, та за умов обмеження у зв'язку та релокації наявних спеціалістів, доцільно переорганізувати систему роботи організацій за допомогою інструментів Agile менеджменту.

- **Зміни в організації робочого процесу:**

Замість традиційного офісного середовища, компанія може спрямовувати зусилля на розробку та впровадження ефективних онлайн-інструментів та програм для комунікації та спільної роботи.

- **Географічна гнучкість та доступ до глобальних талантів:**

Можливість працювати віддалено відкриває можливості для компаній залучити висококваліфіковані кадри з усього світу, що може сприяти інноваціям та розвитку.

- **Зменшення витрат на оренду приміщень та інфраструктуру:**

Компанії можуть зменшити витрати на оренду офісних приміщень, комунальні послуги та інфраструктуру, а також витрати на транспорт працівників.

- **Підвищення задоволення працівників та робоча продуктивність:**

Дистанційна робота може надати працівникам більшу гнучкість у робочих графіках та способів організації роботи, що може позитивно позначитися на їхній продуктивності та задоволенні від роботи.

За допомогою онлайн платформ та сервісів.

Цифрові платформи для збуту: Розробка маркетингової стратегії та онлайн-каналів збуту з ефективною рекламою в інтернеті може допомогти компанії пристосуватися до нових умов та забезпечити шляхи для залучення нових клієнтів.

- **Аналітика та прогнозування на основі даних.**

Використання аналітичних інструментів для виявлення трендів, прогнозування попиту та управління запасами може бути важливим в умовах нестабільності.

Доцільно використовувати CRM та ERP повного циклу, які самостійно зможуть контактувати з клієнтами та постачальниками, що дозволить автоматично обслуговувати клієнтів та комунікувати з постачальниками.

- **Покращення прийняття рішень на основі даних:**

Використання аналітики дозволяє компаніям більш точно аналізувати та розуміти дані, що може призвести до кращих стратегічних та оперативних рішень.

- **Виявлення трендів та прогнозування попиту:**

Аналіз даних може допомогти компаніям визначити поточні та майбутні тренди в споживчому попиті, що може бути важливим для планування виробництва та постачання.

- **Персоналізація продуктів та обслуговування клієнтів:**

Аналітика дозволяє компаніям збирати та аналізувати дані про клієнтів, що дозволяє надати персоналізовані пропозиції та обслуговування.

Збирати та обробляти дані кожного окремого процесу, завдяки чому, стає можливим прогнозувати показники згідно зібраних аналітичних даних.

- **Незалежність від локальної електромережі та місцевих інтернет провайдерів.**

Для будь-якої компанії, яка користується зовнішніми ресурсами, їх види типи та кількість залежить від багатьох факторів кожної компанії окремо. В умовах цифровізації основними ресурсами що постачаються ззовні є електроенергія та інтернет зв'язок. Під час війни складно гарантувати виконання угод постачання, тому треба орієнтуватися на можливі систематичні обмеження в цих ресурсах.

Забезпечення електропостачанням в умовах обмеження, на сьогодні, ринок України має велику кількість рішень в залежності від потреб в енергії та кількості часу роботи без основного енергопостачання. Основною тенденцією є встановлення бензинових або дизельних генераторів, що дають змогу працювати незалежно від енергетичних обмежень. Аналогом які не використовують паливо, можуть бути різного роду електронні акумулятори окремо, або спільно з сонячними панелями чи вітрогенераторами. У забезпеченні інтернет зв'язку можливі альтернативи, але більшість компаній обирають супутниковий інтернет від компанії Starlink.

Особливість цифровізації під час військових конфліктів, складність впровадження та розмір інвестицій сильно пов'язані з напрямом діяльності та масштабом бізнес-моделі, але первинно складним буде розуміння потенційних викликів та переваг цифровізації в контексті військових конфліктів і безпеки.

Висновки. Отже, застосування сучасних цифрових рішень під час військового конфлікту, дасть можливість українським компаніям адаптуватись до швидких та слабо прогнозованих змін середовища, стати на шлях економічного розвитку та значно покращити позиції України на світовому ринку.

Література

1. DeLone W. H., McLean R. The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of management information systems*. 2003. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2003.11045748> (дата звернення: 05.11.2023).
2. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2018_1_7 (дата звернення: 05.11.2023).
3. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*. № 100. С. 88–95. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/17619> (дата звернення: 05.11.2023).
4. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. № 80(5). Р. 86–92.

References

1. DeLone, W.H., & McLean, E.R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of management information systems*. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2003.11045748>
2. Guseva, Yu., Legominova, S. V. (2018). Digitization – as a tool for improving business processes, their optimization. *Economy. Management. Business*, 1 (23), 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2018_1_7
3. Korobka, V. (2021). Digitization of entrepreneurial activity. *Bulletin of Kharkiv National University named after V.N. Karazin's "Economic" Series*, 100, 88–95. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/17619>
4. Magretta, (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.



МІЖНАРОДНИЙ ЕЛЕКТРОННИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ "НАУКА ОНЛАЙН"
INTERNATIONAL ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL "SCIENCE ONLINE"

СВІДОЦТВО про публікацію

Серія: НО

засвідчує, що стаття

№ 02667

ПЕТРАШКА ГОРДІЯ ОЛЕКСІЙОВИЧА

на тему:

**«НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ
ПІД ЧАС ВІЙНИ»**

опублікована в

**Міжнародному електронному науковому журналі "Наука онлайн"
ВИПУСК 11/2023**

Web-адреса публікації:

<https://nauka-online.com/publications/economy/2023/11/05-18/>

/ Головний редактор



Талят БЕЛЯЛОВ

