

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ В УМОВАХ
ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ»**

Виконала: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Коваленко Дар'я Євгенівна

Керівник Романченко Н.В.
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Кожемякіна Т.В.
кандидат економічних наук, доцент

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2024 р.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти НаУКМА**

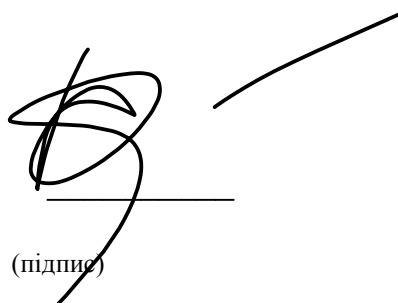
Я, Коваленко Дар'я Євгенівна

здобувач вищої освіти 4 року навчання факультету економічних наук
спеціальність Менеджмент,

адреса електронної пошти daria.kovalenko@ukma.edu.ua

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему
«Розробка бізнес-моделі компанії в умовах виходу на нові ринки»
відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень,
передбачених пунктами 3.1.1-3.1.6 Положення про академічну доброчесність
здобувачів НаУКМА від 07.03.2018 року, зі змістом якого ознайомлена;
- підтверджую, що надана мною електронна версія роботи є
остаточною і готовою до перевірки;
- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям
академічної доброчесності, у будь-який спосіб, у тому числі порівняння змісту
роботи та формування звіту подібності за допомогою електронної системи
Unicheck/ Plagiarism;
- даю згоду на архівування моєї роботи в репозитаріях та базах
даних університету для порівняння цієї та майбутніх робіт.

12.05.2024.



(підпис)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик
« __ » _____ 2024р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Коваленко Дар'ї Євгенівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка бізнес-моделі компанії в умовах виходу на нові ринки» та керівник роботи кандидат економічних наук, доцент Романченко Н.В.
(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом НаУКМА від « __ » ____ 2024 р. № ____.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 13 » травня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
Розділ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА, ФУНКЦІЇ ТА МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА
Розділ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «SHAW AND PARTNERS»
Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «SHAW AND PARTNERS» ПРИ ВИХОДІ НА НОВИЙ РИНОК

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/ п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайом- лення наукового керівника	Підпис наукового керівника	При- - мітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад			
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень			
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	21 січня			
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	12 лютого			
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	7 березня			
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня			
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня			
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня			

11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			
-----	---	------------------------------	--	--	--

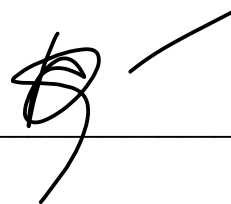
Графік узгоджено «____» _____ 2024 р.

Науковий керівник Романченко Н.В.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи Коваленко Д.Є.

(підпис) (прізвище та ініціали)



АНОТАЦІЯ
до кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Тема: «Розробка бізнес-моделі компанії в умовах виходу на нові ринки».

Автор Коваленко Дар'я Євгенівна

Науковий керівник професор (доцент) кафедри маркетингу та управління
Бізнесом Романченко Н.В.

Захищена « ____ » _____ 2024 року

Короткий зміст: *Метою роботи є* дослідити доцільність впровадження нової бізнес-моделі ТОВ «Shaw and Partners» та знайти шляхи її оптимізації.

Об'єктом дослідження є процес та особливості розробки бізнес-моделі компанії при виході на нові ринки. *Предметом дослідження виступають* теоретико-методичні та практичні засади розробки бізнес-моделі компанії в умовах виходу на нові ринки.

В роботі викладена теоретична інформація та методичні підходи до формування бізнес-моделі підприємства в умовах виходу на нові ринки. Проведено дослідження бізнес-моделі виходу на нові ринки ТОВ «Shaw and Partners». На основі даних про роботу підприємства автором проведено аналіз фінансового стану, ринкової ситуації, аналіз старої та нової бізнес-моделі та спроектовано основні елементи бізнес-моделі. Розроблено пропозиції щодо оптимізації нової бізнес-моделі. Оцінено ефективність та обґрунтована доцільність запропонованих заходів через аналіз потенційних доходів і витрат.

Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел.



(підпис автора)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА, ФУНКЦІЇ ТА МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Розвиток поглядів і підходів на процес стратегічного управління компанією	10
1.2. Визначення та підходи до розробки бізнес-моделі компанії	15
1.3. Особливості розробки бізнес-моделі компанії в умовах виходу на нові ринки	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ БІЗНЕС- МОДЕЛІ ТОВ «SHAW AND PARTNERS»	25
2.1. Характеристика ТОВ "Shaw and Partners" та аналіз стану розвитку галузі веб-розробки	25
2.2. Аналіз внутрішнього середовища та складових організаційної структури підприємства	35
2.3. Аналіз бізнес-моделі ТОВ "Shaw and Partners" в умовах виходу на нові ринки	48
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «SHAW AND PARTNERS» ПРИ ВИХОДІ НА НОВИЙ РИНОК	56
3.1. Проектування основних елементів нової бізнес-моделі	56
3.2. Оптимізація витрат та створення рекомендацій для ТОВ «Shaw and Partners» за новою бізнес-моделлю	66
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що в сучасних умовах бізнес стикається зі зростаючою конкуренцією та непередбачуваними ринковими умовами, що ставить бізнес перед необхідністю розробки ефективних стратегій для успішного виходу на нові ринки. Правильно та ретельно проведений аналіз, як правило, веде до комерційного успіху, так само як і неуважний аналіз веде до можливого краху компанії чи навіть банкрутства.

По-перше, розширення бізнесу на нові ринки та впровадження нової продукції чи послуги є стратегічним кроком для підприємства, який може визначити його конкурентоспроможність у майбутньому. Ефективне вивчення цільового ринку, його особливостей та динаміки розвитку є ключовим етапом в цьому процесі. Дослідження трендів та драйверів росту показує нам загальний стан ринку, що є вкрай важливим на перших етапах та дає розуміння чи взагалі компанії слід виходити на цей ринок.

По-друге, аналіз конкурентів і розуміння їхніх стратегій на новому ринку є необхідним для формування власного підходу, створення бізнес-моделі та позиціонування компанії. Врахування сильних і слабких сторін конкурентів допоможе визначити можливі шляхи для успішного виходу на цей ринок та розробки конкурентоспроможної стратегії.

По-третє, ретельний та актуальний аналіз цільової аудиторії компанії та об'єму ринку надасть інформацію про болі, страхи, бажання та сумніви аудиторії, що в свою чергу допоможе сформулювати оптимальну бізнес-модель компанії при виході на новий ринок. Невірно визначені проблеми аудиторії ведуть до нерелевантної бізнес-моделі, що в свою чергу може призвести до фінансових невдач.

Враховуючи ці аспекти, дослідження можливості виходу компанії на нові ринки є не лише актуальним, але й критично важливим для забезпечення успішності її майбутньої діяльності, комерційного успіху та зміцнення ринкових позицій.

Об'єктом дослідження є процес та особливості розробки бізнес-моделі компанії при виході на нові ринки.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади розробки бізнес-моделі компанії в умовах виходу на нові ринки.

Метою дослідження є дослідити доцільність впровадження нової бізнес-моделі ТОВ «Shaw and Partners» та знайти шляхи її оптимізації.

Для досягнення мети були визначено такі завдання:

- Дослідити розвиток поглядів і підходів на процес стратегічного управління компанією;
- Дати визначення поняттю «бізнес-модель» та дослідити підходи до розробки бізнес-моделі компанії;
- Вивчити особливості розробки бізнес-моделі компанії в умовах виходу на нові ринки;
- Надати характеристику діяльності ТОВ "Shaw and Partners" та провести аналіз стану розвитку галузі веб-розробки;
- Провести аналіз внутрішнього середовища та складових організаційної структури підприємства;
- Дослідити переваги та недоліки старої та нової бізнес-моделі ТОВ "Shaw and Partners";
- Спроекувати основні елементи нової бізнес-моделі підприємства в умовах виходу на нові ринки за шаблоном Lean Canvas;
- Розробити рекомендації щодо поліпшення нової бізнес-моделі на основі попереднього аналізу;

Джерельну базу дослідження склали підручники та матеріали періодичних видань українських і зарубіжних авторів, інтернет-ресурси на тему особливостей розробки бізнес-моделі, статистичні портали, нормативно-правові акти, вихідні дані комерційної діяльності підприємства ТОВ «Shaw and Partners».

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і чотирьох додатків.

РОЗДІЛ 1

ХАРАКТЕРИСТИКА, ФУНКЦІЇ ТА МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток поглядів і підходів на процес стратегічного управління компанією

Стратегічне управління є невід'ємною складовою успішного функціонування компанії в сучасному динамічному та високо конкурентному бізнес-середовищі. Протягом десятиліть погляди та підходи до процесу стратегічного управління зазнали значної еволюції, відображаючи зміни в економічних, технологічних, соціальних та політичних умовах ведення бізнесу, а також розвиток теоретичних концепцій управління.

Концепція стратегічного управління зародилася в 1960-х роках, коли дослідники, такі як Альфред Чендлер, Ігор Ансофф та Пітер Друкер, звернули увагу на важливість формулювання довгострокових цілей та розробки стратегій для їх досягнення [5, 11]. У той час стратегічне управління розглядалося як раціональний, лінійний процес, що складався з декількох послідовних етапів: визначення місії та цілей компанії, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегії, її реалізації та контролю. Цей підхід базувався на припущенні, що зовнішнє середовище є відносно стабільним та передбачуваним, і компанія може ефективно реагувати на зміни шляхом коригування своєї стратегії.

Однак у 1980-х роках, коли конкуренція на ринках стала більш інтенсивною, а бізнес-середовище – більш динамічним та невизначеним, з'явилися нові підходи до стратегічного управління. Майкл Портер запропонував концепцію конкурентної стратегії, яка ґрунтувалася на ретельному аналізі галузі та визначенні конкурентних переваг [14]. Він стверджував, що компанії повинні обрати одну з трьох базових стратегій: лідерство за витратами, диференціація або фокусування, щоб досягти стійкої

конкурентної позиції на ринку. Портер наголошував на важливості аналізу п'яти конкурентних сил, які визначають привабливість галузі та рентабельність компанії: загроза появи нових конкурентів, загроза товарів-замінників, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців та внутрішньогалузева конкуренція.

У 1990-х роках набула популярності ресурсна концепція стратегічного управління, яка зосереджувалася на внутрішніх ресурсах та можливостях компанії як основі для формування конкурентних переваг. Дослідники, такі як Джей Барні та Роберт Грант, стверджували, що стійкі конкурентні переваги можуть бути досягнуті завдяки унікальним та цінним ресурсам, які є важко відтворюваними, незамінними та невідчужуваними [13]. Ця концепція підкреслювала важливість стратегічного управління людськими ресурсами, знаннями, інноваціями та організаційними процесами, оскільки саме ці нематеріальні ресурси є найбільш цінними та важко імітованими конкурентами.

На початку 2000-х років стали популярними динамічні підходи до стратегічного управління, які враховували швидкі зміни у зовнішньому середовищі та необхідність постійної адаптації. Дослідники, такі як Гері Хемел та К.К. Прахалад, наголошували на важливості постійного оновлення стратегії, розвитку ключових компетенцій та створення інноваційних бізнес-моделей для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [6, 7]. Вони підкреслювали, що компанії повинні бути гнучкими та здатними швидко реагувати на зміни, щоб залишатися актуальними на ринку. Ця концепція відображала зростаючу швидкість технологічних змін, глобалізацію ринків та скорочення життєвих циклів продуктів.

У сучасному бізнес-середовищі стратегічне управління розглядається як безперервний, ітеративний процес, який потребує постійного моніторингу та адаптації до змін. Акцент робиться на гнучкості, швидкості реакції та інноваціях. Бізнес-моделі стають все більш важливими, оскільки вони визначають, як компанія створює, пропонує та захоплює цінність для клієнтів

[4]. Дослідники, такі як Олександр Остервальдер та Ів Піньє, розробили інструменти для візуалізації та аналізу бізнес-моделей, щоб допомогти компаніям ефективно управляти цим ключовим компонентом стратегії.

Крім того, в останні роки все більшого значення набувають такі концепції, як відкриті інновації, екосистеми бізнесу та стратегічні альянси. Компанії усвідомлюють, що вони не можуть розраховувати лише на власні внутрішні ресурси та повинні активно співпрацювати з іншими учасниками ринку, такими як постачальники, конкуренти, дослідницькі інститути, університети та клієнти, для створення інноваційних рішень та розширення своїх можливостей [10, 12]. Ця співпраця може відбуватися у формі спільних досліджень, ліцензування технологій, стратегічних альянсів, спільних підприємств або створення відкритих інноваційних платформ.

У сучасному світі, який характеризується швидкими технологічними змінами, глобалізацією, зростаючою турбулентністю ринків та підвищеною невизначеністю, стратегічне управління стає все більш складним і динамічним процесом. Компанії повинні постійно переглядати та адаптувати свої стратегії, бізнес-моделі та організаційні структури, щоб залишатися конкурентоспроможними. Успішні компанії є гнучкими, інноваційними та готовими до співпраці, вони постійно розвивають свої ключові компетенції, вивчають ринкові тенденції та шукають нові можливості для створення цінності для клієнтів.

Отже, розвиток поглядів та підходів до процесу стратегічного управління компанією відображає еволюцію бізнес-середовища та необхідність адаптації до мінливих умов. Від лінійних моделей 1960-х років до динамічних і гнучких концепцій сьогодення, стратегічне управління постійно трансформується, щоб допомогти компаніям залишатися конкурентоспроможними та успішними в мінливому ландшафті бізнесу. Сучасні підходи підкреслюють важливість інновацій, співпраці, розвитку ключових компетенцій та постійного оновлення бізнес-моделі для забезпечення довгострокового зростання та стійкості компанії.

Бізнес-модель є ключовим елементом стратегії компанії, який визначає, як вона створює та пропонує цінність для клієнтів [4]. Ефективна бізнес-модель дозволяє компанії диференціюватися від конкурентів, задовольняти потреби клієнтів та забезпечувати стійке зростання та рентабельність.

Формування сучасних бізнес-моделей компаній є складним та багатогранним процесом, який вимагає врахування різноманітних факторів, таких як ринкові тенденції, потреби клієнтів, технологічні інновації, конкурентне середовище та наявні ресурси. Компанії можуть обирати різні стратегії для формування та оновлення своїх бізнес-моделей, залежно від своїх цілей, можливостей та ринкової ситуації.

Однією з поширених стратегій є диференціація бізнес-моделі, яка передбачає створення унікальної пропозиції цінності для клієнтів, що відрізняється від конкурентів. Це може бути досягнуто шляхом впровадження інноваційних технологій, розробки нових продуктів або послуг, використання альтернативних каналів продажу або впровадження нових способів взаємодії з клієнтами [19]. Компанії, такі як Apple, Uber та Airbnb, успішно застосували цю стратегію, змінивши правила гри у своїх галузях та завоювавши значну частку ринку.

Іншою стратегією є фокусування на певному сегменті ринку або ніші, де компанія може задовольнити специфічні потреби клієнтів краще, ніж її конкуренти. Ця стратегія передбачає ретельне вивчення потреб та вподобань цільової аудиторії, а також розробку бізнес-моделі, яка б максимально відповідала цим потребам. Прикладами компаній, що успішно застосували цю стратегію, є Lululemon (фокусування на ринку активного способу життя), Whole Foods Market (фокусування на органічних та здорових продуктах харчування) та Tesla (фокусування на преміальному сегменті електромобілів).

Ще однією стратегією є розвиток екосистеми бізнес-моделей, яка передбачає створення взаємопов'язаної мережі продуктів, послуг та партнерських відносин, що забезпечують додаткову цінність для клієнтів [12]. Ця стратегія дозволяє компаніям розширити свою присутність на ринку,

залучити нових клієнтів та створити стійкі конкурентні переваги. Успішними прикладами реалізації цієї стратегії є Amazon з її екосистемою продуктів та послуг (електронна комерція, хмарні сервіси, потокове мультимедіа тощо) та Apple з її інтегрованою екосистемою пристроїв, програмного забезпечення та додатків.

Відкриті інновації також є важливою стратегією формування бізнес-моделей, яка передбачає активну співпрацю з зовнішніми партнерами, такими як дослідницькі інститути, стартапи, постачальники та клієнти, для створення інноваційних рішень [10]. Ця стратегія дозволяє компаніям отримати доступ до нових технологій, знань та ресурсів, а також прискорити процес розробки та комерціалізації інновацій. Компанії, такі як Procter & Gamble, IBM та Lego, успішно реалізували стратегію відкритих інновацій, співпрацюючи з зовнішніми партнерами для розробки нових продуктів та послуг.

Крім того, важливим аспектом формування сучасних бізнес-моделей є цифрова трансформація, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності компанії, від операцій до взаємодії з клієнтами [8]. Цифрова трансформація дозволяє компаніям підвищити ефективність, скоротити витрати, покращити клієнтський досвід та створити нові джерела доходів. Прикладами компаній, які успішно здійснили цифрову трансформацію своїх бізнес-моделей, є Netflix (перехід від оренди DVD до потокового відео) чи Nike (розвиток цифрових платформ для взаємодії зі спортсменами).

Важливо зазначити, що успішна бізнес-модель не є статичною, а повинна постійно адаптуватися та оновлюватися відповідно до мінливих умов ринку та потреб клієнтів. Також компанії повинні приділяти особливу увагу розробці стратегій захисту та зміцнення своїх бізнес-моделей від потенційних загроз, таких як дисруптивні інновації, технологічні зрушення або зміни в регуляторному середовищі. Це може включати інвестиції в дослідження та розробки, моніторинг галузевих тенденцій та активне управління ризиками.

1.2. Визначення та підходи до розробки бізнес-моделі компанії

Бізнес-модель є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства та відіграє ключову роль у його стратегічному плануванні. Вона відображає логіку функціонування компанії, описуючи, як організація створює, надає та захоплює цінність для своїх клієнтів [4]. Ефективна бізнес-модель забезпечує стійку конкурентну перевагу на ринку, дозволяючи підприємству чітко визначити свої пропозиції цінності, цільові сегменти клієнтів, канали збуту, відносини з клієнтами, потоки надходження доходів, ключові ресурси та види діяльності, партнерів та структуру витрат.

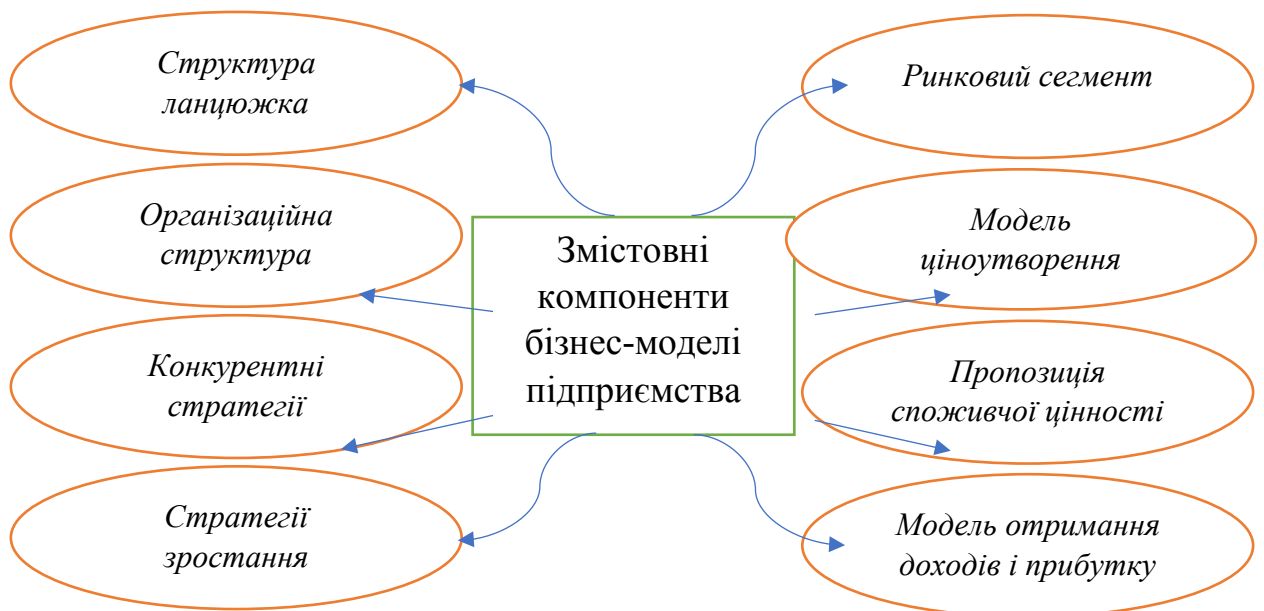


Рис. 1.1. Компоненти бізнес-моделі підприємства

Поняття "бізнес-модель" має різні тлумачення у науковій літературі та практиці. Одним із найбільш широко визнаних визначень є те, що було запропоноване Александром Остервальдером та Івом Піньє: "Бізнес-модель описує основні принципи створення, розподілу та отримання цінності" [1]. Вони розглядають бізнес-модель як концептуальний інструмент, що містить набір елементів та їх взаємозв'язків і дозволяє вивчити логіку, за якою компанія прагне заробляти гроші. Це, своєю чергою, допомагає зрозуміти

продукт або послугу, які вона пропонує, її цільових клієнтів, а також складові інфраструктури виробництва [1].

Г.О. Швиданенко та Н.В. Ревуцька визначають бізнес-модель як "цілісну концепцію, що описує модель створення та надання цінності для клієнтів, а також модель формування потоків доходів для підприємства" [2]. Вони наголошують на важливості бізнес-моделі як інструменту впровадження стратегії компанії та отримання конкурентних переваг на ринку. Бізнес-модель повинна бути тісно пов'язана зі стратегією компанії та відображати її унікальні конкурентні переваги, ключові компетенції та ресурси [2].



Рис. 1.2. «Змістовна» проекція бізнес-моделі компанії

Розробка ефективної бізнес-моделі передбачає постійну адаптацію та вдосконалення відповідно до змін у зовнішньому середовищі, таких як еволюція потреб клієнтів, поява нових технологій, зміни в галузевому та регуляторному середовищі тощо. Одним із найбільш поширених підходів до створення бізнес-моделі є застосування канви бізнес-моделі (Business Model Canvas), розробленої Остервальдером та Піньєс [1]. Ця канва є візуальним інструментом, що складається з дев'яти структурних блоків, які охоплюють ключові аспекти бізнесу та взаємопов'язані між собою.

Блоки канви бізнес-моделі включають: пропозицію цінності, сегменти клієнтів, канали збуту, відносини з клієнтами, потоки надходження доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери та структуру

витрат [1]. Ця канва дозволяє комплексно розглянути всі важливі елементи бізнесу та їх взаємозв'язки, що сприяє розробці цілісної та ефективної бізнес-моделі.

Крім канви бізнес-моделі, існують й інші підходи та інструменти для розробки бізнес-моделей, такі як метод сценаріїв, аналіз ланцюжка створення вартості, метод морфологічного аналізу тощо [3]. Метод сценаріїв передбачає розробку різних сценаріїв майбутнього розвитку бізнесу та адаптацію бізнес-моделі відповідно до кожного сценарію. Аналіз ланцюжка створення вартості допомагає визначити ключові види діяльності та ресурси, необхідні для створення цінності для клієнтів. Метод морфологічного аналізу полягає в систематичному дослідженні всіх можливих комбінацій елементів бізнес-моделі для пошуку найбільш ефективних рішень.

Вибір конкретного підходу до розробки бізнес-моделі залежить від специфіки галузі, розміру підприємства, його стратегічних цілей, наявних ресурсів та інших факторів. Проте, незалежно від обраного підходу, важливо, щоб бізнес-модель була гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Успішна бізнес-модель повинна бути тісно інтегрована з іншими компонентами стратегічного управління компанією, такими як корпоративна стратегія, організаційна структура, система управління ризиками, бізнес-процеси та культура організації. Вона повинна забезпечувати узгодженість між різними аспектами діяльності підприємства та сприяти досягненню стратегічних цілей.

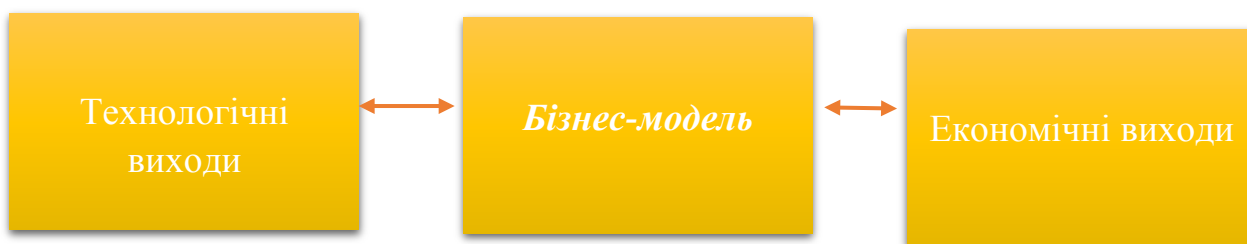


Рис. 1.3. Бізнес-модель як «посередницька конструкція»

Крім того, ефективна бізнес-модель повинна враховувати інтереси різних зацікавлених сторін, таких як клієнти, акціонери, співробітники, партнери та суспільство в цілому. Вона повинна бути стійкою та соціально відповідальною, забезпечуючи баланс між економічними, екологічними та соціальними цілями.

Розробка бізнес-моделі не є одноразовим процесом, а передбачає постійний моніторинг та вдосконалення. Компанії повинні регулярно переглядати та адаптувати свої бізнес-моделі, щоб забезпечити стійку конкурентоспроможність, ефективно задовольняти потреби клієнтів та бути готовими до викликів майбутнього. Успішні компанії здатні постійно оновлювати та трансформувати свої бізнес-моделі, щоб залишатися лідерами на ринку та створювати нові можливості для зростання.

Теоретичні дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців, а також практичний досвід функціонування бізнесу дають змогу виділити чотири основні підходи до формування бізнес-моделі підприємства: гуманітарний, процесний (формальний), онтологічний та управлінський [1].

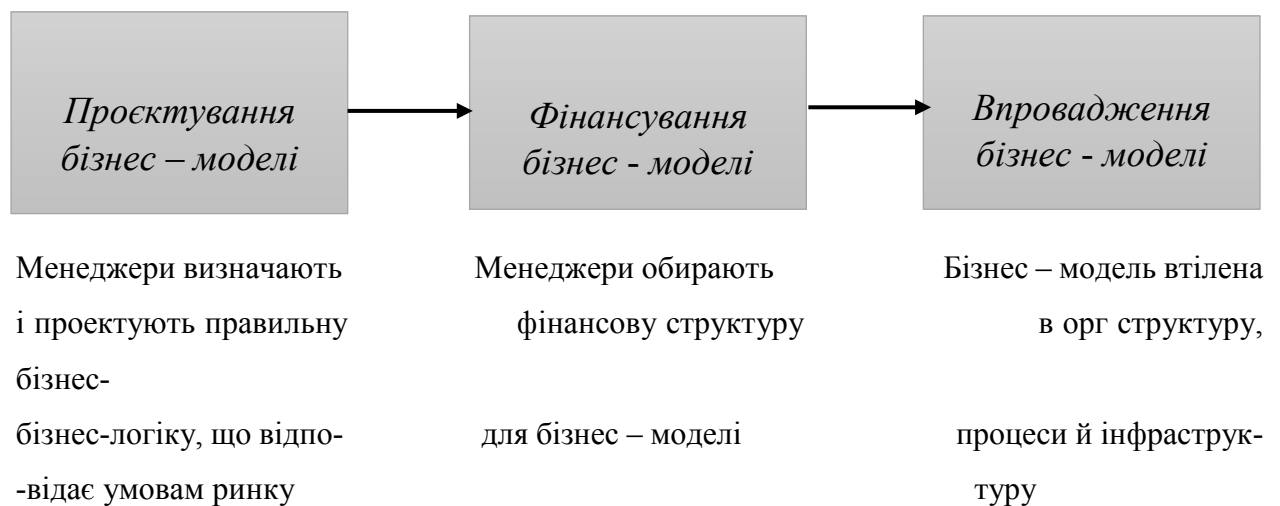


Рис. 1.4. Етапи формування бізнес-моделі

Гуманітарний підхід зосереджений на людських аспектах бізнесу та ролі людського капіталу у створенні цінності. Відповідно до цього підходу, бізнес-модель повинна враховувати інтереси різних зацікавлених сторін, таких як

клієнти, співробітники, партнери та суспільство в цілому. Цей підхід акцентує увагу на соціальній відповідальності бізнесу, забезпеченні балансу між економічними, екологічними та соціальними цілями. Прихильники гуманітарного підходу стверджують, що успішна бізнес-модель повинна бути заснована на етичних принципах та сприяти сталому розвитку.



Рис. 1.5. Механізм формування бізнес-моделі за А. Сливоцьким

Процесний (формальний) підхід розглядає бізнес-модель як формалізовану систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, що забезпечують створення та надання цінності клієнтам. Цей підхід зосереджується на оптимізації та стандартизації бізнес-процесів, а також на використанні інформаційних технологій для підвищення їх ефективності. Прихильники цього підходу вважають, що ефективна бізнес-модель повинна забезпечувати

безперебійне функціонування та координацію всіх бізнес-процесів, що дозволяє компанії створювати та надавати цінність клієнтам у найбільш ефективний спосіб.

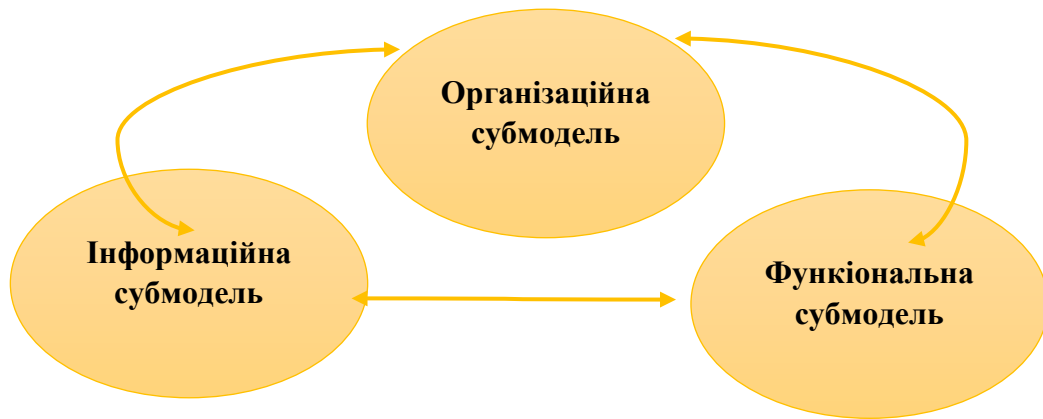


Рис. 1.6. Структура бізнес-моделі за процесним підходом

Онтологічний підхід розглядає бізнес-модель як концептуальну модель, що описує сутність та взаємозв'язки ключових елементів бізнесу, таких як пропозиція цінності, сегменти клієнтів, канали збуту, відносини з клієнтами, потоки надходження доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери та структура витрат. Цей підхід зосереджується на формальному описі та візуалізації бізнес-моделі за допомогою різних інструментів, таких як канва бізнес-моделі (Business Model Canvas) або онтологічні моделі.



Рис. 1.7. Онтологія бізнес-моделі за А. Остервальдером

Управлінський підхід розглядає бізнес-модель як основу для стратегічного управління компанією та прийняття рішень. Відповідно до цього підходу, бізнес-модель повинна бути тісно інтегрована з корпоративною стратегією, організаційною структурою, системою управління ризиками та культурою організації [2]. Прихильники управлінського підходу вважають, що бізнес-модель є ключовим інструментом для забезпечення узгодженості між різними аспектами діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, і часто використовується в поєднанні з іншими підходами. На практиці вибір підходу залежить від специфіки галузі, розміру компанії, її стратегічних цілей, наявних ресурсів та інших факторів. Важливо, щоб бізнес-модель була гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та задовольняти потреби різних зацікавлених сторін.

1.3. Особливості розробки бізнес-моделі компанії в умовах виходу на нові ринки

Вихід на нові ринки є стратегічно важливим кроком для багатьох компаній, який відкриває нові можливості для зростання та розширення бізнесу. Однак, цей процес також пов'язаний з низкою викликів та ризиків, що вимагає від підприємств ретельної підготовки та адаптації своєї бізнес-моделі. Розробка ефективної бізнес-моделі в умовах виходу на нові ринки має свої особливості, які необхідно враховувати.

По-перше, компанії необхідно провести ґрунтовне дослідження нового ринку, включаючи аналіз конкурентного середовища, потреб та переваг цільових клієнтів, культурних та правових аспектів ведення бізнесу [9]. Ця інформація є критично важливою для адаптації бізнес-моделі відповідно до специфіки нового ринку. Компанії повинні бути готові змінити свої пропозиції цінності, канали збуту, структуру витрат та інші елементи бізнес-моделі, щоб ефективно задовольняти потреби місцевих клієнтів. Наприклад, компанія може модифікувати свої продукти або послуги, щоб відповідати місцевим смакам або регуляторним вимогам, або адаптувати свою стратегію ціноутворення відповідно до рівня доходів цільових споживачів [8]. Крім того, важливо враховувати культурні відмінності та адаптувати підходи до комунікації та маркетингу відповідно до місцевих норм та цінностей [15].

По-друге, вихід на нові ринки часто вимагає створення нових партнерських відносин та формування ефективних ланцюгів постачання. Бізнес-модель повинна враховувати цей аспект, включаючи визначення ключових партнерів, їх ролі та механізмів співпраці. Це особливо важливо в умовах міжнародної експансії, оскільки партнери можуть надавати цінні ресурси та знання про місцеві ринки. Наприклад, компанія може укласти партнерські угоди з місцевими дистриб'юторами або виробничими підприємствами, щоб забезпечити ефективний доступ до нових ринків та оптимізувати ланцюги постачання. Крім того, партнери можуть допомогти

подолати бар'єри для входу на ринок, такі як регуляторні вимоги або культурні відмінності.

По-третє, при розробці бізнес-моделі для нового ринку необхідно враховувати фактори ризику та невизначеності [20]. Компанії повинні проаналізувати потенційні ризики, пов'язані з політичною ситуацією, економічними умовами, культурними відмінностями, коливаннями валютних курсів, торговельними бар'єрами та іншими факторами, та розробити відповідні стратегії управління ризиками в рамках бізнес-моделі. Це може включати диверсифікацію діяльності, хеджування валютних ризиків, страхування або створення резервних фондів. Важливо також мати план дій на випадок непередбачуваних ситуацій, таких як політична нестабільність або стихійні лиха [24].

Крім того, вихід на нові ринки може вимагати від компаній адаптації своєї організаційної структури, культури та процесів прийняття рішень [22]. Бізнес-модель повинна бути узгоджена з цими змінами, щоб забезпечити ефективну координацію та комунікацію між різними підрозділами та локаціями компанії. Наприклад, компанія може створити спеціальний підрозділ або призначити менеджера, відповідального за операції на новому ринку, або впровадити нові процеси прийняття рішень для більш ефективної адаптації до місцевих умов. Також може знадобитися адаптація корпоративної культури та методів мотивації співробітників, щоб забезпечити їх ефективну роботу в новому культурному середовищі.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення гнучкості та адаптивності бізнес-моделі в умовах непередбачуваних змін на нових ринках [26]. Компанії повинні бути готові швидко реагувати на зміни в потребах клієнтів, появу нових технологій чи конкурентів, шляхом коригування своєї бізнес-моделі. Це може включати запровадження гнучких систем виробництва, використання аутсорсингу або переміщення виробничих потужностей. Цифрові технології, такі як хмарні обчислення чи аналітика даних, можуть допомогти компаніям швидко адаптуватися до змін та оптимізувати свої бізнес-процеси [21].

Для побудови бізнес-моделі для виходу на нові ринки компаніям варто проводити ретельний аналіз, що можна зробити за допомогою Lean Canvas Еш Маур'я на рисунку 1.8.

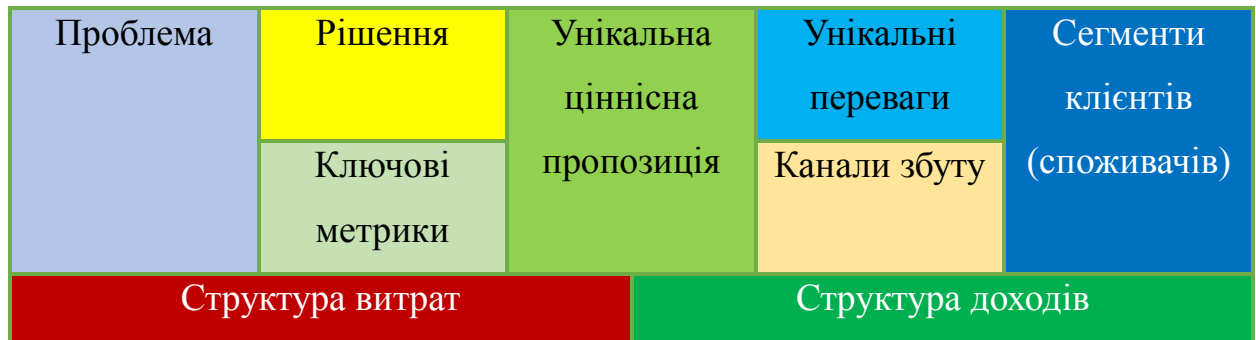


Рис. 1.8. Lean Canvas: шаблон Еш Маур'я

Загалом, при розробці бізнес-моделі в умовах виходу на нові ринки, компанії повинні врахувати всі особливості місцевого середовища, забезпечити налагодження ефективних партнерських відносин, управляти ризиками, адаптувати свою організаційну структуру та забезпечити гнучкість бізнес-моделі. Ретельне планування, стратегічне мислення, готовність до змін та використання інноваційних технологій є ключовими для успішної адаптації бізнес-моделі до нових умов ринку та забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ БІЗНЕС- МОДЕЛІ ТОВ «SHAW AND PARTNERS»

2.1. Характеристика ТОВ "Shaw and Partners" та аналіз стану розвитку галузі веб-розробки

Компанія Shaw and Partners є товариством із обмеженою відповідальністю зареєстрованим в США. Товариство діє під торговою маркою Shaw and Partners. Керівництво компанії представлене єдиним власником та генеральним директором Крістофером Шоу. Підприємство зареєстроване за адресою 3820 Central Avenue Unit #101 Cheyenne, WY 82001 United States з 2008 року [32].

Історія компанії почалася 16 років тому, коли Крістофер Шоу вирішив відкривати компанію зі своїми партнерами, звідки і зберіглася назва компанії. Основний фокус на той час, як і протягом багатьох років до даного моменту, був на розробці програмного забезпечення та веб-сайтів на американському ринку. Компанія робить великий акцент на якості та швидкості надання своїх послуг та позиціонує себе як лідер на ринку американської веб-розробки.

Місія компанії полягає в наданні робочих місць якомога більшій кількості талановитих українців та бразильців, щоб виступати своєрідним «мостом» для талантів на американський ринок. Компанія пропонує роботу за контрактом із фізичною особою, що є надзвичайно зручним як для бразильців, так і для українців.

Shaw and Partners також вирізняється ретельно побудованою корпоративною культурою та цінностями, за що її люблять як клієнти, так і працівники. У компанії наявна система бонусного винагородження і мотивації співробітників, а для клієнтів існує програма лояльності та реферальна програма для побудови тісних і довготривалих стосунків.

Компанія працює віддалено, тому вона приділяє велику увагу комфорту кожного співробітника із різних куточків світу. В першу чергу це зручний графік роботи, що не дозволяє працівникам працювати у нічні зміни чи перепрацьовувати, а також підтримка від корпоративного психолога та надання техніки для зручної роботи – комп'ютерів та телефонів.

До послуг компанії наразі входить розробка програмного забезпечення та створення веб-сайтів і додатків за допомогою технологій програмування. Окремо компанія також надає клієнтам послуги з UI/UX дизайну, маркетингу, аудиту та кібербезпеки. Загалом, портфель послуг компанії виглядає так:

Послуги з розробки		
Розробка сайту/додатку	Налаштування кібербезпеки сайту	Технічний аудит/тестування
Розробка frontend для сайту чи додатку за допомогою Java, Java Script, NodeJS, NodeSQL, SQL, Postgre, Kubernetes, React Native, React.	Цифрова криміналістика та реагування на інциденти	Аудит вихідного коду
Розробка backend для сайту чи додатку за допомогою Java, Java Script, NodeJS, NodeSQL, SQL, Postgre, Kubernetes, React Native, React.	Оцінка інфраструктури	Перевірка систем аудіо/відео/голосових викликів
Внесення змін у існуючий сайт/додаток (додавання нових функцій, перепис старого коду, оновлення інфраструктури)	Огляд та консультація програми інформаційної безпеки підприємства	Виявлення ОС сервера/відбитки пальців
Проведення тестувань ефективності	Огляд запобігання/виявлення вторенням	Автоматичне сканування безпеки
	Аналіз зовнішнього сліду	Оцінка вразливості мережі
	Тестування на легкість проникнення на сайт	Оцінка мережевих загроз
	Огляд конфігурації брандмауера	Хмарне тестування (AWS, Azure, GCP).
	Вправи з моделювання фішингу	Тестування інтерфейсу користувача
	Розробка, тестування та навчання плану реагування на інциденти	

Рис. 2.1. Перелік поточних послуг з розробки компанії Shaw and Partners

Послуги з дизайну	Послуги з маркетингу
Розробка User Interface для сайту чи додатку	Створення маркетингової стратегії компанії
Розробка User Experience для сайту чи додатку	Створення стратегії ведення соціальних мереж
Створення графічних дизайнів для сайту чи соціальних мереж	Search Engine Optimization
Створення wireframes для сайту чи додатку	Бренд-менеджмент
Створення motion-дизайну для сайту чи додатку	Написання статей для блогу на сайті чи соціальних мереж
	Створення фото та відео-контенту для сайту, додатку чи соціальних мереж

Рис. 2.2. Перелік поточних послуг з маркетингу та дизайну компанії

Було проаналізовано замовлення клієнтів компанії за останні два роки для визначення найбільш популярних запитів із якими приходив клієнт, та визначено такі:

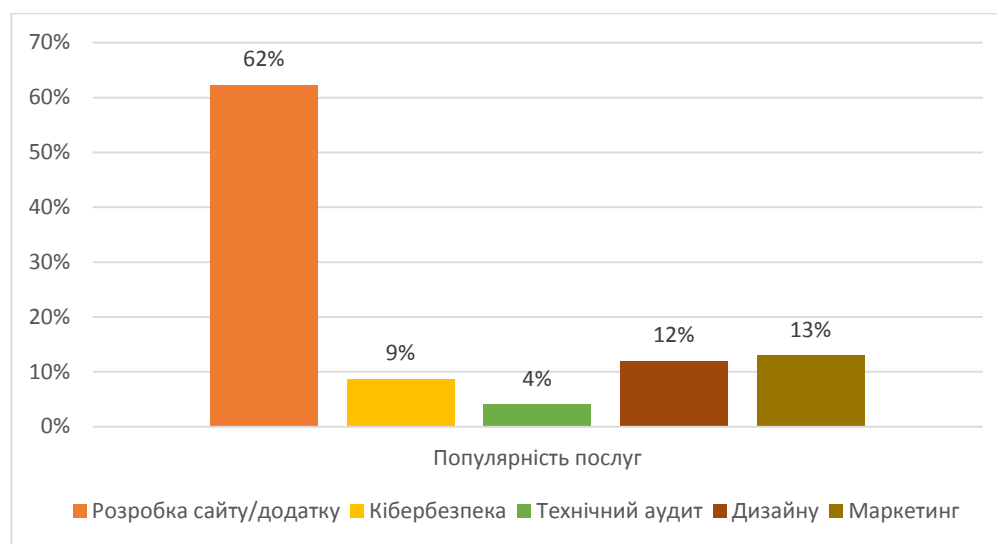


Рис. 2.3. Популярність послуг компанії за 2022-2024 роки у відсотках

Цей графік був складений на основі замовлень, які включали тільки щось одне з переліку. Або розробка, або дизайн, або кібербезпека, тощо. За даними цього графіку видно, що найбільш популярною послугою є розробка у розмірі

62%. На рисунку 2.4. проаналізуємо також замовлення, що включали декілька послуг (принаймні дві). За основу беремо послуги із розробки, бо вони є основними, а інші другорядними.

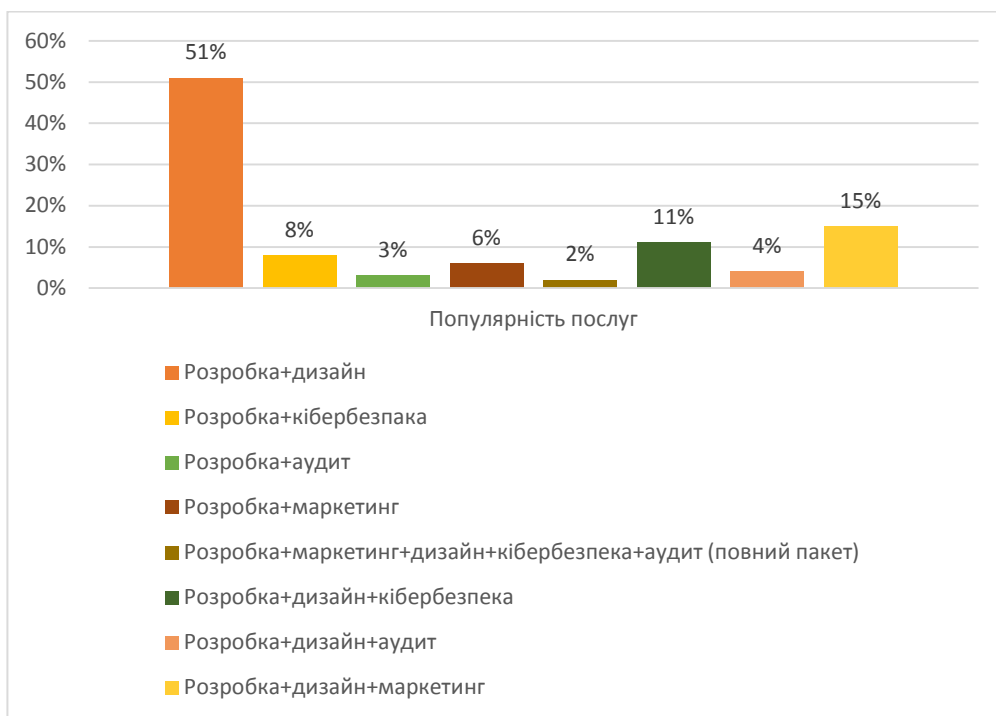


Рис. 2.4. Популярність комбінацій послуг компанії за 2022-2024 роки у відсотках

Як ми бачимо, найбільш популярною комбінацією залишається розробка та дизайн, маючи більше 50 відсотків. Найменш популярною є пакет з усіх послуг та розробка і аудит.

Окрім роботи над проектами клієнтів, Shaw and Partners також розвиває внутрішні продукти такі як:

- Timofi: додаток для великих компаній, що допомагає управляти поточними задачами компанії, фінансами, відпустками робітників, процесом найму та підбором клієнтів.
- LoveTank: додаток для пар на основі п'яти мов кохання, що допомагає створити більш міцні та довірливі стосунки між партнерами.
- MergeOps: додаток що допомагає спеціалістами з розробки легше шукати роботу на іноземних ринках (США, Канада, Бразилія).

Основними ринками із якими раніше працювала компанія був лише ринок США, але нещодавно вона розширилася на Канаду, Великобританію, Ірландію та Німеччину з пропозицією нових послуг та новою бізнес-моделлю. Раніше компанія пропонувала розробку веб-сайтів за допомогою інструментів програмування за моделлю індивідуального замовлення. Наразі вона працює над створенням пропозиції послуги із веб-дизайну за моделлю підписки на послуги WaaS (з англ. website as a service – розробка веб-сайту як послуга).

Основними каналами збуту для внутрішніх продуктів виступають Google Play та App Store, а для послуг для клієнтів використовуються такі канали просування як соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Reddit, Dou, Work.ua), платна реклама в Інтернеті, сарафанне радіо та органічний пошук у Google.

Основними конкурентами за старою (наявною) бізнес-моделлю виступають компанії, що надають послуги із розробки програмного забезпечення на ринку США, а саме такі компанії як Luby, Objective, BEON.tech, Bix Tech, Nextly та Seasoned.

Основними конкурентами за новою (майбутньою) бізнес-моделлю виступають компанії, що надають послуги розробки веб-сайтів без використання програмування на основі бізнес-моделі за підпискою. Це такі компанії як: Awesomic, Prakti, Curio Digital, Zensite та WhiteLabel Agency. Усі вони надають послуги дизайну та розробки сайти за допомогою технологій, що не потребують написання коду.

Наразі компанія працює з таким технічними інструментами та мовами програмування як Java, Java Script, NodeJS, NodeSQL, SQL, Postgre, Kubernetes, React Native, React.

Основною цільовою аудиторією компанії за старою бізнес-моделлю є компанії розміром від 100 до 1000 людей, що працюють на американському ринку у сферах інформаційних технологій, фінансів та банкінгу. Також, компанія не проти інколи брати проекти із інших ніш. Отже, цільовою персоною були власники таких компаній.

Основною цільовою аудиторією за новою бізнес-моделлю стануть компанії розміром від 50 до 1000 людей, що працюють на ринках США, Канади, Ірландії, Німеччини та Великобританії у сферах інформаційних технологій, фінансів, банкінгу, а також електронної комерції. Компанія планує розширити сфери, у яких працюють компанії цільової аудиторії так як хоче почати працювати з інструментом WooCommerce.

Так як компанія працює на ринку веб-розробки, було проведено дослідження його поточного стану, динаміки та драйверів росту, ставлення клієнтів до бізнес-моделі за підпискою та стану використання no-code (з англ. no code – без використання програмування) інструментів створення веб-сайтів.

На основі аналізу було визначено, що розмір глобального ринку веб-розробки оцінювався в 56 мільярдів доларів США в 2021 році, і очікується, що він зросте на 8,03% протягом прогнозованого періоду, досягнувши 89,013 мільярдів доларів США до 2027 року [27]. Ринок стрімко росте, що свідчить про його перспективу, як показано на рисунку 2.5.

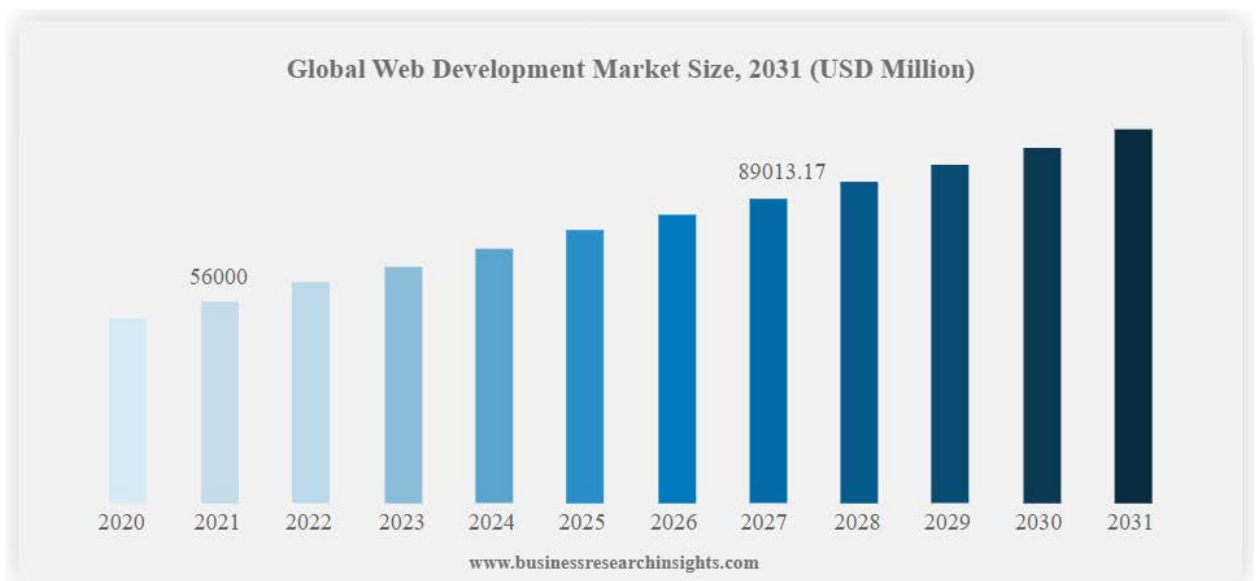


Рис. 2.5. Динаміка росту глобального ринку веб-розробки у 2020-2021 роках [27]

Основними регіонами-лідерами на ринку виступають Північна Америка (Сполучені Штати, Канада та Мексика), Європа (Німеччина, Великобританія,

Франція, Італія, Туреччина тощо), Азіатсько-Тихоокеанський регіон (Китай, Японія, Корея, Індія, Австралія, Індонезія, Таїланд, Філіппіни, Малайзія та В'єтнам), Південна Америка (Бразилія, Аргентина, Колумбія та ін.), Близький Схід і Африка (Саудівська Аравія, ОАЕ, Єгипет, Нігерія та Південна Африка). Ці регіони як раз співпадають із тими, на які націлені Shaw and Partners.

Головними драйверами росту на ринку виступають [27]:

- Період після пандемії Covid-19

Оскільки люди залишалися вдома та уникали фізичних зустрічей, компаніям довелося швидко адаптуватися, перевівши свою діяльність в онлайн. Цей раптовий перехід створив негайну потребу в послугах зі створення та підтримки веб-сайтів і веб-додатків для віддаленої роботи, онлайн-покупок і віртуального спілкування.

- Вільний доступ до Інтернету

Збільшення використання Інтернету спричинене широким впровадженням смартфонів і вільним доступом до Інтернету, призвело до того, що більше людей залучаються до Інтернету з різними цілями. Підприємства визнають необхідність створювати та підтримувати привабливі, функціональні веб-сайти, щоб задовольнити цю онлайн-аудиторію.

- Зростання електронної комерції як наслідок пандемії Covid-19

Під час пандемії електронна комерція швидко зросла, оскільки споживачі звернулися до онлайн-покупок заради зручності та безпеки. Цей сплеск активності електронної комерції ще більше підживив попит на ці послуги. Це зробило сильну присутність в Інтернеті необхідною. Зручність, різноманітність пропозицій продуктів і конкурентоспроможні ціни, які пропонують онлайн-магазини, спонукають компанії інвестувати в ці послуги, щоб залишатися конкурентоспроможними на цьому ринку.

Окрім драйверів росту на ринку також існують і певні загрози, які слід брати до уваги, а саме суворі положення про конфіденційність користувачів.

Правила конфіденційності користувачів є значним стримуючим фактором для веб-розробників. Суворі закони про конфіденційність даних,

такі як Загальний регламент захисту даних (GDPR) у Європі та Каліфорнійський закон про конфіденційність споживачів (CCPA) у Каліфорнії, встановлюють суворі вимоги до збору та обробки даних користувачів.

Відповідність цим нормам ускладнює процеси веб-розробки, що вимагає впровадження чітких механізмів отримання згоди, стратегій мінімізації даних, надійного зберігання даних і заходів безпеки, а також механізмів полегшення прав користувачів, таких як доступ до особистих даних і їх видалення. Ці нормативні вимоги вимагають від веб-розробників прискіпливого аналізу методів обробки даних, що робить дотримання конфіденційності критичним аспектом веб-розробки.

З явних можливостей, якими компанія може скористатися у майбутньому є лідерство у веб-розробці Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Очікується, що Азіатсько-Тихоокеанський регіон (51 країна) буде лідером ринку веб-розробки. Із зростанням населення та зростанням проникнення Інтернету країни цього регіону спостерігають сплеск активності в Інтернеті, а такі компанії, як Iflexion та IndiaNIC, відіграють значну роль на ринку [27]. Але важливо пам'ятати, що і конкуренція теж зростає на цьому ринку.

Так як компанія планує виходити із послугою веб-розробки на нові ринки, а саме ринок США, Канади, Великобританії, Ірландії та Німеччини, слід проаналізувати головні тренди, що наразі склалися на цих ринках.

За даними Similarweb, станом на березень 2024 року на смартфони припало 66.88% глобального трафіку на веб-сайтах, а на 31.42% це комп'ютер [28]. На рисунку 2.6. продемонстровано ці показники для країн нових ринків, на які виходить Shaw and Partners.

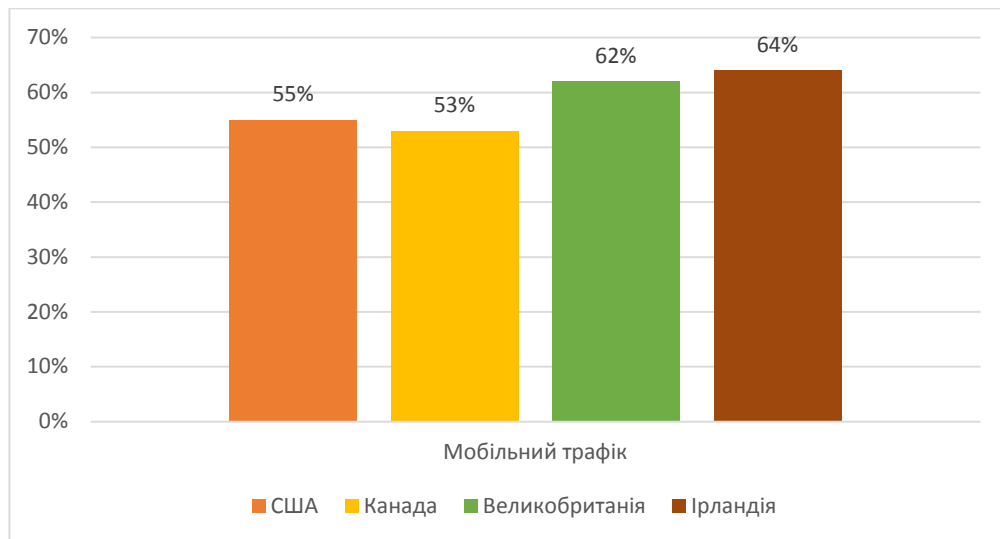


Рис. 2.6. Відсоток мобільного трафіку від загального для країн на новому ринку [28]

Також для цих регіонів, конверсія на мобільному телефоні складає 2.49%, а на десктопі 5.06%, при цьому трафік на телефон вищий майже вдвічі [28]. Це стається також тому, що ознайомиться з продуктом людина вірогідніше через телефон, але для здійснення покупки та заповнення даних використає комп'ютер. При цьому, якщо дизайн сайту на телефоні не адаптивний, то вірогідніше, що людина не піде на комп'ютер робити покупку взагалі.

Отже при виході компанії на ці ринки, слід враховувати, що ці регіони мають більший попит на розробку сайтів саме для мобільних версій. А отже, сайти повинні бути зручними у використанні на мобільному телефоні та забезпечувати гарну конверсію користувача у покупця. 57% споживачів навіть не рекомендуватимуть веб-сайт, якщо він не оптимізований для мобільних пристроїв.

Також на ринку спостерігається стрімкий ріст попиту на найм веб-розробників та агенцій з веб-розробки. Прогнозується, що з 2022 по 2032 рік найм веб-розробників і цифрових дизайнерів зросте на 16%, що набагато швидше, ніж середній показник для всіх професій на основі даних Американського бюро статистики роботи [30].

Так як компанія планує перевести свої послуги веб-розробки з таких, що використовують програмування та такі, що його не потребують, слід дослідити поточну ситуацію з інструментами no-code розробки. Компанія планує сфокусуватися на двох з них: WordPress та WooCommerce.

WordPress – це система керування веб-контентом. Спочатку він був створений як інструмент для публікації блогів, але розвинувся для підтримки публікації іншого веб-вмісту, включаючи більш традиційні веб-сайти, списки розсилок та Інтернет-форуми, медіа-галереї, системи керування навчанням та онлайн-магазини.

WooCommerce – це плагін електронної комерції з відкритим кодом для WordPress, що призначений для малих та великих онлайн-бізнесів. Цей плагін швидко став популярним через свою простоту для встановлення та налаштування на додачу до того, що він безкоштовний.

Основні переваги використання WordPress для створення сайтів клієнтів [29, 31]:

- На WordPress працює на 43% усіх веб-сайтів в Інтернеті.
- Кількість веб-сайтів WordPress у 2024 році становить 861 мільйон.
- 14,7% з топ-100 найкращих сайтів у світі працюють на базі WordPress, враховуючи NFL, NBC і CNN як і деякі з Fortune500 компаній.
- 30% із 10 мільйонів найкращих веб-сайтів світу працюють на базі WordPress.
- WooCommerce є найкращою платформою електронної комерції, яка займає 35,96% ринку.
- Існує принаймні 6,9 мільйонів веб-сайтів, які використовують WooCommerce.
- WooCommerce керує приблизно 28% усіх онлайн-магазинів і 93,7% сайтів електронної комерції WordPress.

Отже, ми бачимо, що і WordPress і WooCommerce є надзвичайно популярними та широко використовуваними інструментами розробки сайтів, а отже рішення працювати саме із ними було вдалим.

На основі проведеного аналізу поточної ринкової ситуації для виходу компанії на нові ринки, можна сказати, що ринок має позитивну та стрімку динаміку росту, одну з найкращих по усім областям, що зумовлено наслідками пандемії Covid-19 та розширенням покриттям Інтернетом.

Основними драйверами ринку виступають популярність мобільної версії сайту і як наслідок зростання важливості адаптивності сайту. А також, простоти у користуванні, рівня залучення користувача у сайт, безпеки сайту, візуальної складової та швидкості.

WordPress набуває все більше і більше популярності, маючи 43% на ринку веб-розробки. Є багато даних, що прогнозують ріст і цим компанія може оперувати в комунікації з клієнтами. А WooCommerce є найкращою платформою електронної комерції, яка займає 35,96% ринку.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища та складових організаційної структури підприємства

Компанія Shaw and Partners має горизонтальну структуру управління, що дає змогу компанії мати усіх членів команд на одному рівні, без класичної посадової ієрархії. Така структура управління мотивує співробітників виходити за уявні межі, краще проявляти себе та генерувати більш якісні ідеї. Також перевагами горизонтальної структури є більш прозора та легка комунікація між усіма командами, що дає змогу вільно отримати інформацію та допомогу від будь-якого спеціаліста, будь то генеральний директор чи колега по команді.

Кожний співробітник належить до певної команди чи конкретного проекту клієнта над яким працює компанія. Це допомагає уникнути хаосу та давати чітке уявлення кожному співробітнику про його ролі та обов'язки у команді. Глобально, у компанії існує два департаменти: Development та Company Wellbeing.

Департамент Development налічує три головні команди – розробка frontend, розробка backend та Quality Assurance. Департамент Company Wellbeing включає шість команд – маркетинг, продажі, HR, найм, фінанси та менеджмент. Так як головною ціллю компанії є забезпечувати таланти вільним доступом до роботи на американському ринку, то команда Company Wellbeing має окрему команду з найму, яка постійно забезпечує притік нових кандидатів на роботу.

Маркетинг команда складається з семи спеціалістів різних областей маркетингу. Це директор з цифрового маркетингу, маркетолог з офлайн напрямку, спеціаліст з платної реклами, копірайтер для сайту та соціальних мереж, менеджер з управління соціальними мережами, SEO (Search Engine Optimization) спеціаліст та маркетолог з email-розсилки. Головною задачею команди є забезпечення компанії появою нових клієнтів, створення та оптимізація стратегії просування, а також підтримка іміджу та репутації бренду як в онлайн так і в офлайн середовищі.

Команда з продажів складається з трьох спеціалістів, що включає директора з продажів, менеджера з продажів, та спеціаліста з розсилок на LinkedIn. Головною задачею команди є забезпечення компанії появою нових клієнтів за рахунок ефективної комунікації із ними.

Команда HR складається із трьох спеціалістів, що включає головного HR менеджера, HR дженераліста, та психолога на неповний робочий день. Головна задача команди полягає у легкій адаптації нових членів команди у компанію, підтримці дружелюбної та нетоксичної атмосфери на роботі та вирішення будь-яких конфліктів, що можуть виникнути у процесі роботи.

Команда менеджменту складається з трьох спеціалістів, що включає двох проект-менеджерів та головного менеджера компанії. Проект менеджери відповідають за керування проектами клієнтів та забезпечують ефективну комунікацію між клієнтами та компанією, щоб виконати їх запит якомога точніше.

Команда фінансів складається з двох спеціалістів, що включає головного бухгалтера та молодшого бухгалтера. Основною задачею команди є забезпечення фінансової стійкості компанії, підготовка фінансової звітності, виплата зарплат робітникам та контроль оплати послуг клієнтами.

Команда з найму складається з трьох осіб, що включає менеджера з рекрутингу на LinkedIn, менеджера з рекрутингу на сайтах пошуку роботи та рекрутера, що проводить співбесіди. Основою задачею команди є пошук кандидатів на роботу, проведення співбесід та підтримка позитивного корпоративного бренду на сайтах пошуку роботи.

Команда розробки frontend складається з двадцяти одного спеціаліста на чолі з двома головами команди frontend розробки, шістьнадцятьма front-end спеціалістами та трьома UI/UX дизайнерами. Ця команда ділиться на команду внутрішньої та зовнішньої розробки. Обидві команди відповідають за забезпечення компанії та клієнтів якісною frontend розробкою. Внутрішня команда налічує чотирьох спеціалістів та відповідає за підтримку життєдіяльності сайту компанії та її внутрішніх проектів. Зовнішня команда налічує сімнадцять спеціалістів, що відповідають за розробку проектів клієнтів.

Команда розробки backend складається з дев'ятнадцяти спеціалістів на чолі з двома головами команди backend розробки та сімнадцятьма іншими спеціалістами. Ця команда так само ділиться на внутрішню та зовнішню із чотирма розробниками у внутрішній та п'ятнадцятьма у зовнішній.

Команда QA складається з чотирьох спеціалістів, що відповідають за перевірку та тестування правильності роботи коду як для зовнішньої, так і для внутрішньої команди розробки.

Організаційну структуру було проаналізовано та зображено на рисунку 2.7.

Департамент	Development			Company Wellbeing					
Команда	Розробка frontend	Розробка backend	QA	Маркетинг	Менеджмент	Продажі	HR	Фінанси	Найм
Кількість робітників	21	19	4	7	3	3	3	2	3

Рис. 2.7. Організаційна структура компанії Shaw and Partners

Така структура управління чудово працює для Shaw and Partners, але горизонтальна структура має як свої переваги, так і свої недоліки, про які слід знати та враховувати перед її впровадженням.

З основних переваг впровадження такої структури можна виділити:

- Горизонтальна структура стимулює співпрацю та комунікацію, сприяє більшій взаємодії між командами і співробітниками, що прискорює процес прийняття рішень, стимулює інновації, дає змогу краще проявляти себе та генерувати більш якісні ідеї.
- Вона знижує бюрократію, бо у горизонтальній структурі менше рівнів управління, що дозволяє швидше реагувати на зміни та зменшити витрати на адміністративні процеси. Відсутність бюрократії значно економить час, що, як наслідок, напряду впливає на фінансові результати компанії.
- Така структура розвиває креативність та відповідальність, бо надає співробітникам більше можливостей для самовираження та внесення власного вкладу у розвиток компанії. Кожен учасник команди відчуває свою причетність до чогось більшого та знає про свій вплив, що мотивує його вкладати більше зусиль в роботу.
- Горизонтальна структура дозволяє ефективніше використовувати ресурси, оскільки рішення приймаються на основі колективного досвіду та експертизи різних підрозділів. Така кооперація значно економить як час, так і фінансові ресурси.

З основних недоліків горизонтальної структури управління можна виділити:

- Іноді горизонтальна структура може призвести до недостатньої координації, що може в свою чергу призвести до конфліктів та невпевненості. Коли головним плюсом є те, що робітник може звернутися до будь-кого за допомогою, це ж є і головним мінусом, бо він не певний до кого саме треба звертатися.

- У горизонтальній структурі може виникнути проблема з визначенням головних цілей компанії та втратою напрямку, оскільки кожна команда може мати власні пріоритети та задачі. Якщо у зовнішньої команди розробки на першому місці стоїть благополуччя клієнта, то у внутрішньої правильна робота усіх процесів розробки всередині команди. Інколи ці інтереси можуть не сходитися, а фінансування бути розділеним між командами непропорційно до поточних потреб.

- У разі відсутності чіткої координації і контролю може виникнути ризик дублювання роботи та ресурсів між різними командами. Наприклад, у Shaw and Partners команда найму та маркетингу одного разу мала майже однакову задачу (збільшити потік кандидатів на роботу) та обидві будували нову стратегію для цього.

Беручи до уваги усі можливі переваги та недоліки горизонтальної структури управління, можна сказати, що для конкретного випадку із Shaw and Partners саме обрана структура має більше переваг, ніж недоліків. Так як компанія не є великою за розміром та налічує усього 65 осіб, то наразі горизонтальна структура чудово їй підходить. Така система управління та цінностей компанії беззаперечно виводить її у лідери та дозволяє швидко та ефективно зростати з кожним роком. Проте, при розширенні команди до більшої кількості осіб (понад 100-150 людей), рекомендовано переглянути систему управління задля забезпечення максимальної ефективності та запобіганню хаосу.

Для визначення поточного економічного стану підприємства було проаналізовано наявну фінансову звітність підприємства протягом 2020-2022

років. Дані про 2023 рік не були дозволені компанією до розгляду, а дані за 2024 рік ще не є готовими, тому аналіз проходив саме за ці останні 3 роки.

Таблиця 2.1.

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2020-2022 роки

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/ 2021	2022/ 2020
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5 502 494	7 708 009	11 515 158	+49.39%	+109.27%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4 824 714	6 725 448	10 124 904	+50.55%	+109.86%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	277 738	470 979	1 138 589	+141.75%	+309.95%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	724 337.5	634 689	489 335.5	-22.9%	-32.44%
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	1893726.5	2 180841.5	2 933 020	+34.49%	+54.88%
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	1 383 267	1757625.5	2562409.5	+45.79%	+85.24%
Чисельність працівників, осіб	51	51	65	+27.45%	+27.45%
Рентабельність активів підприємства, %	14.67%	21.6%	38.82%	+17.22%	+24.15%
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	20.08%	26.8%	44.43%	+17.63%	+24.35%

За допомогою формул було проведено розрахунки та виведено середньорічну вартість основних засобів, середньорічну вартість активів та середньорічну вартість власного капіталу підприємства.

Загалом компанія показує дуже позитивну тенденцію у зростанні за 2020-2022 роки.

Чистий прибуток компанії виріс аж на 141.75% в 2022 році у порівнянні з 2021 роком та на 309.95% у порівнянні з 2020 роком. Незважаючи на глобальну пандемію Covid-19, компанії вдалося досягти значних фінансових успіхів. Тенденцію росту було візуалізовано на рисунку 2.8.

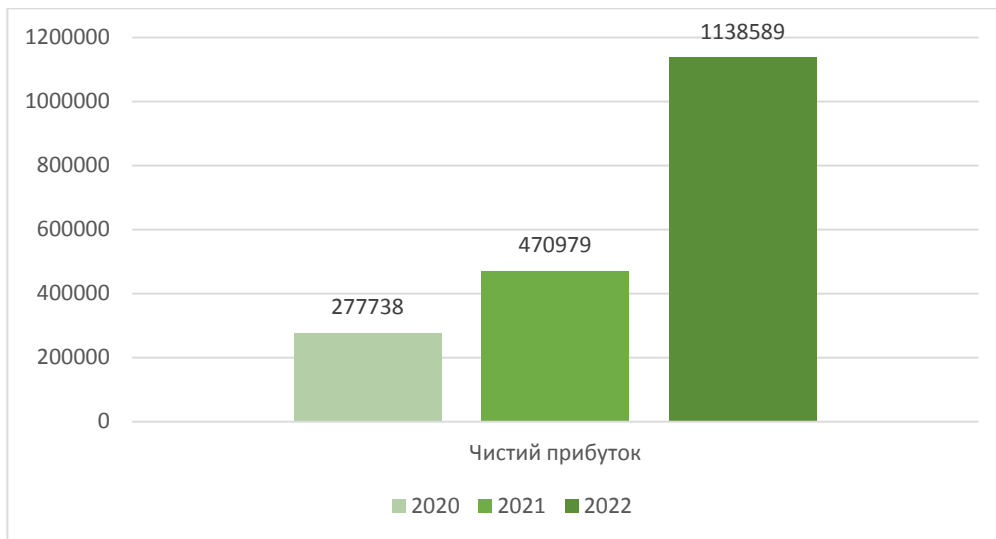


Рис. 2.8. Зміна чистого прибутку компанії у 2020-2022 роках

Середньорічна вартість основних засобів зменшилася на 22.9% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком та на 32.44% у порівнянні з 2020 роком, в той же час як первісна вартість та знос зростали. Компанії варто провести додатковий аналіз фінансів та операційної діяльності для з'ясування причин цього зменшення та визначення чи має це негативний вплив.

Середньорічна вартість активів підприємства зросла на 34.49% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком та на 54.88% у порівнянні з 2020 роком, що свідчить про позитивну тенденцію росту компанії, розширення бізнесу чи збільшення виробничих потужностей. Ми бачимо, що збільшення дає позитивний результат на основі збільшення чистого доходу та підвищення рентабельності активів.

Середньорічна вартість власного капіталу підприємства зросла на 45.79% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком та на 85.24% у порівнянні з 2020 роком, що свідчить про збільшення фінансової стійкості та можливості фінансувати свою діяльність за рахунок власних ресурсів чи коштів інвесторів.

Чисельність працівників збільшилася на 27.45% у 2022 році у порівнянні з 2021 та 2020 роками, що свідчить про можливість компанії до розширення та створення нових робочих місць, що безперечно теж є позитивною тенденцією.

Рентабельність активів підприємства склала 38.82% у 2022 році. Вона зросла на 17.22% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком та на 24.15% у порівнянні з 2020 роком, що є пречудовим результатом. Такий стрімкий темп зростання рентабельності активів свідчить про те, що компанія ефективно використовує свої ресурси для генерації прибутку.

Рентабельність власного капіталу підприємства склала 44.43% у 2022 році. Вона зросла на 17.63% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком та на 24.35% у порівнянні з 2020 роком, що майже в точності сходиться із темпами росту рентабельності активів. Висока рентабельність свідчить про ефективне управління ресурсами та оптимальне використання власного капіталу і робить компанію більш привабливою для інвесторів.

Зміну рентабельності активів та власного капіталу підприємства продемонстровано на рисунку 2.9.

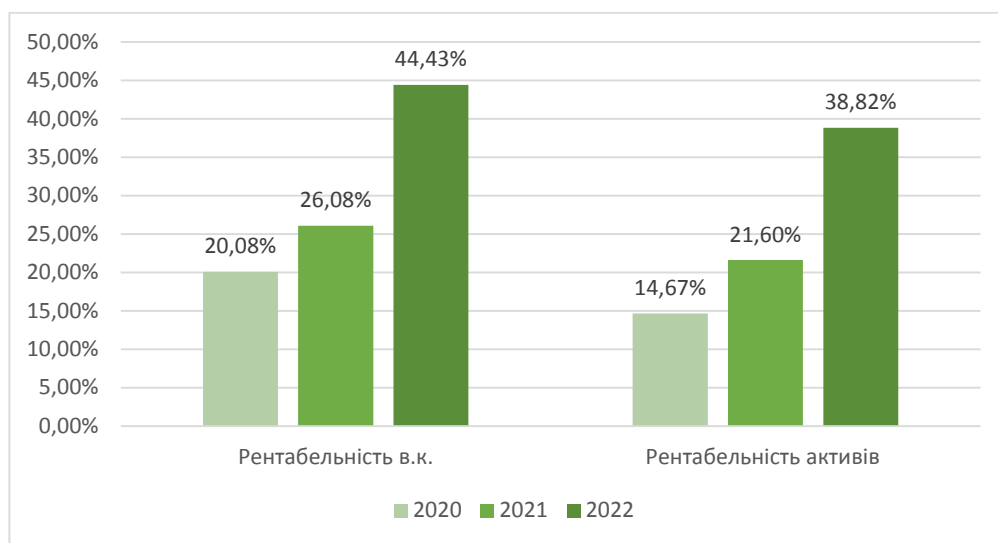


Рис. 2.9. Зміна рентабельності власного капіталу та активів у 2020-2022 роках

Додатково проведемо аналіз собівартості реалізованих послуг у таблиці 2.2. за останні 2020-2022 роки для кращого розуміння раціональності поточних витрат компанії та знаходження майбутніх шляхів їх оптимізації.

Таблиця 2.2.

Аналіз собівартості реалізованих послуг за 2020-2022 роки

Показники	Значення показників, тис. грн	Відхилення, %
-----------	-------------------------------	---------------

	2020	2021	2022	2022/ 2021	2022/ 2020
1	2	3	4	5	6
Послуги з розробки та тестування програмного забезпечення, тис. грн	4 109 357	5 752 104	8 889 867	+54,55%	+116,33%
Амортизація основних засобів та нематеріальних активів, тис. грн	322 133	351 862	353 453	+0,45%	+9,72%
Заробітна плата та премії, тис. грн	52 568	176 134	184 441	+4,72%	+250,86%
Комунальні послуги та витрати, пов'язані з винайманням приміщень, тис. грн	9 609	11 323	12 930	+14,19%	+34,56%
Матеріали та ремонтні роботи, тис. грн	4 709	5 920	6 906	+16,66%	+46,66%
Дорожні витрати та витрати на проживання, пов'язані з наданням компанією послуг Замовникам, тис. грн	9 745	2 524	18 420	+629,79%	+89,02
Інші витрати (консультаційні послуги), тис. грн	230 106	323 665	541 507	+67,3%	+135,33%

Послуги з розробки та тестування програмного забезпечення збільшилися на 54.55% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком та на 116.33% у порівнянні з 2020 роком. З огляду на те, що компанія дуже активно росла протягом цього періоду, це є позитивним знаком.

З тих самих причин і трохи зросла амортизація на 0,45% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком та на 9,72% у порівнянні з 2020 роком. Для такого швидкого темпу розвитку бізнесу амортизація могла би бути більшою.

Витрати на заробітну плату зросли на 4,72% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком та на 250,86% у порівнянні з 2020 роком. Це є доволі незвичним, бо на кінець 2020 та кінець 2021 року у компанії працювала однакова кількість осіб – 51. А от станом на 2022 рік у компанії працювало вже 65 осіб. При цьому дані витрат на заробітні плати відрізняються від очікуваної картини. Припускається, що компанія могла залучити сторонніх співробітників-фізичних осіб у 2021 році задля збільшення темпу зростання бізнесу.

Витрати на комунальні послуги зросли на 14,19% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком та на 34,56% у порівняння з 2020 роком. Це є очікуваним, бо компанія перевезла свій офіс для керівників з Польщі у США 2021 році, хоча решта компанії і працює віддалено.

Витрати на матеріали та ремонтні роботи збільшилися на 16,66% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком та на 46,66% у порівняння з 2020 роком. Це зумовлено стрімким розвитком бізнесу та не має негативного значення.

Дорожні витрати зросли на 629,79% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком та на 89,02% у порівняння з 2020 роком. Ми бачимо, що у 2021 році витрати на подорожі значно зменшилися за рахунок загостреної ситуації із пандемією Covid-19, але у 2022 році витрати знову збільшилися та на значний відсоток у порівнянні з періодом до пандемії. Це зумовлено тим, що керівники компанії почали виділяти більший бюджет на подорожі співробітників і менеджерів закордон на конференції для знаходження нових бізнес-партнерів. Була впроваджена нова маркетингова стратегія – event-маркетинг, тому керівництво виділило великі бюджети на бізнес-подорожі та придбання квитків на конференції.

Витрати на консультаційні послуги зросли на 67,3% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком та на 135,33% у порівняння з 2020 роком, що є доволі великим збільшенням для такого виду витрат. Тим не менш, ми бачимо, що залучення додаткових спеціалістів дуже позитивно відобразилося на чистому доході та чистому прибутку із аналізу у таблиці 2.1.

Далі проведемо аналіз динаміки та структури активів, а також динаміки та структури джерел утворення активів у 2022 році в таблиці 2.3 для знаходження факторів, що покращують чи стримують розвиток компанії для майбутньої нової бізнес-моделі.

Таблиця 2.3.

Аналіз динаміки та структури активів та джерел утворення активів

Аналіз динаміки та структури активів		
Показники	Значення по роках	Відхилення

	31 грудня 2021	31 грудня 2022	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5
1. Активи підприємства	2330310	3535730	+1205420	+51,73%
2. Необоротні активи	676562	441818	-234744	-34,70%
у відсотках до всіх активів	19,14%	18,96%	x	-0,18%
3. Оборотні активи	1653748	3093912	+1440164	+87,08%
у відсотках до всіх активів	46,77%	132,77%	x	+86,00%
3.1. Матеріальні оборотні активи	1661	1658	-3	-0,18%
у відсотках до оборотних активів	0,10%	0,05%	x	-0,05%
3.2. Дебіторська заборгованість	1541543	3007968	+1466425	+95,13%
у відсотках до оборотних активів	93,22%	97,22%	x	+4,01%
3.3. Грошові кошти та їх еквіваленти	99129	74987	-24142	-24,35%
у відсотках до оборотних активів	5,99%	2,42%	x	-3,57%
3.4. Інші оборотні активи	8201	7017	1184	-14,44%
у відсотках до оборотних активів	0,50%	0,23%	x	-0,27%
4. Необоротні до всіх активів	-	-	-	-
у відсотках до всіх активів	-	-	-	-
Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів				
1. Джерела утворення активів	2330310	3535730	+1205420	+51,73%
2. Власний капітал	1993115	3131704	+1138589	+57,13%
у відсотках до всіх джерел утворення активів	85,53%	88,57%	x	+3,04%
2.1. Власний оборотний капітал	1316553	2689886	1373333	+104,31%
у відсотках до власного капіталу	66,06%	85,89%	x	+19,84%
3. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	106767	3348	-103419	-96,86%
у відсотках до всіх джерел утворення активів	4,58%	0,09%	x	-4,49%
4. Поточні зобов'язання	230428	400678	+170250	+73,88%
у відсотках до всіх джерел утворення активів	9,89%	11,33%	x	+1,44%
4.1. Кредити банків	-	-	-	-
у відсотках до поточних зобов'язань	-	-	-	-
4.2. Кредиторська заборгованість	65 238	62 056	-3182	-4,88%
у відсотках до поточних зобов'язань	28,31%	15,49%	x	-12,82%
5. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,	-	-	-	-

утримуваними для продажу, та групами вибуття				
у відсотках до всіх джерел утворення	-	-	x	x

На основі проведеного аналізу ми бачимо, що у компанії зросли активи на 51,73%, що є позитивну тенденцію в умовах стрімкого розвитку бізнесу. Також у компанії істотно зростають оборотні активи (+87%) за рахунок істотного збільшення дебіторської заборгованості. В контексті моделі роботи Shaw and Partners це є позитивним знаком, що означає, що вона отримала більше клієнтів, які мають оплатити послуги з розробки та дизайну у наступні періоди. Але компанії все ж слід перевірити чи та сума оплати, які вона планує отримати не є заборгованістю із інших причин. Негативної тенденції значення може мати, якщо клієнти не мають змоги зробити виплати через власні фінансові проблеми.

Позитивну тенденцію також має зменшення кредиторської заборгованості на 4,88% та довгострокових зобов'язань та забезпечень на 96,86%, що може збільшувати привабливість для інвесторів.

Можливу негативну тенденцію має зростання поточних зобов'язань на 73,88%, що перевищує значення росту активів. Це може вказувати на проблеми зі здатністю компанії виплатити свої зобов'язання у майбутньому, але у контексті розвитку компанії це може і не мати негативних наслідків. Компанії варто зробити додатковий, більш глибинний аналіз.

Додатково проведемо аналіз майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства у 2022 році в таблиці 2.4. для більш глибокого розуміння фінансового стану компанії та виявлення можливості до розширення на нові ринки.

Таблиця 2.4.

Аналіз показників фінансового стану

Показники	Значення показників		Нормативне значення	Тенденція зміни
	31 грудня 2021	31 грудня 2022		
1	2	3	4	5

Аналіз майнового стану підприємства				
Коефіцієнт зносу основних засобів	-0,805	-0,801	Зменшення	Позитивне значення
Коефіцієнт оновлення основних засобів	2,928	2,362	Збільшення	Негативна тенденція.
Коефіцієнт вибуття основних засобів	-	2,915	Має бути меншим ніж коефіцієнт оновлення основних засобів	На кінець року є більший за коефіцієнт оновлення осн. засобів. Вибуває більше, ніж оновлюється.
Аналіз ліквідності підприємства				
Коефіцієнт покриття	1,4	1,5	>1	У компанії більш ніж достатньо ресурсів для погашення поточних зобов'язань
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,69	0,76	0,6-0,8	Коеф. показує низький фінансовий ризик та хороші потенційні можливості для залучення додаткових фінансових коштів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,4	0,2	>0, збільшення	Коеф. більше нуля, але зменшується. Слід на це звернути увагу, хоч 0,2 і є достатнім значенням.
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	1423320	2693234	>0, збільшення	На кінець року збільшується, значення позитивне. Підприємство спроможне сплачувати поточні зобов'язання
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,86	0,89	>0,5	Ефективно, показник більше 0,5
Коефіцієнт фінансування	0,17	0,13	<1, зменшення	Ефективно, показник менше 1 та зменшується
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,86	0,87	>0,1	Ефективно, відбувається збільшення та показник більше 0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,71	0,86	>0, збільшення	Ефективно, відбувається збільшення та показник більше 0

На основі проведеного аналізу можна сказати, що економічний стан ТОВ “Shaw and Partners” знаходиться у гарному стані та майже усі

проаналізовані показники мають позитивну динаміку росту, що свідчить про більшу фінансову стійкість та незалежність підприємства, збільшення конкурентоспроможності й ринкових позицій, а також більшу інвестиційну привабливість для інвесторів. Найбільш стрімким періодом росту для компанії став 2022 рік, де майже усі показники мали ріст більший, ніж у порівнянні 2021 та 2020 року.

Але компанії слід все ж звернути увагу на зменшення середньорічної вартості основних засобів при збільшенні первісної вартості та зносу. Це може свідчити про наявність різних проблем та загроз, так само як і не мати значного впливу на діяльність компанії. Рекомендується провести додаткове, більш глибоке дослідження факторів впливу на зменшення вартості основних засобів.

Також варто звернути увагу на збільшення оборотних активів та поточних зобов'язань, що може мати негативну тенденцію в залежності від ситуації. Додатково слід звернути увагу на зменшення коефіцієнтів оновлення та вибуття основних засобів. Основних засобів вибуває більше, ніж оновлюється.

В цілому, у компанії наразі існує фінансова можливість виходити на нові ринки та випускати нові продукти, що підкріплюється гарними результатами минулих періодів. Отже, ми визначили, що при бажанні компанії вийти на новий ринок у неї така фінансова можливість є.

2.3. Аналіз бізнес-моделі ТОВ "Shaw and Partners" в умовах виходу на нові ринки

Shaw and Partners надає послуги із розробки програмного забезпечення та веб-дизайну для сайтів та додатків на американському ринку. Протягом багатьох років компанія працювала за такою моделлю: клієнт звертається до компанії із запитом на розробку сайту чи додатку та дизайну для нього, а компанія оцінює витрати часу на це замовлення, кількість залучених

працівників, складність виконання замовлення, особисті вподобання клієнта щодо процесу роботи над проектом. На основі даних факторів створювалася вартість замовлення для клієнта, що була індивідуальною. В залежності від проекту, вартість для клієнта становила \$10000-\$50000.

Розглянемо більш детально, як кожний із цих факторів впливав на кінцеву вартість проекту:

- Витрати часу на виконання замовлення є найбільш вагомим фактором впливу при формуванні ціни. Чим більша йде затрата часу на проект, тим вища відповідно буде ціна. Витрати часу в свою чергу залежать від технічної складності проекту та індивідуальних побажань клієнта.

- Кількість залучених працівників також залежить від технічної та проектної складності, в тому числі і від доступності тих чи інших працівників на даний момент. Наприклад, клієнт може обрати чи хоче він працювати з розробниками, що мають менше досвіду і будуть робити проект довше, але за меншу вартість, чи із більш досвідченими співробітниками. Опціонально компанія може надати замовнику окремого проект-менеджера.

- Складність виконання замовлення напряму залежить від технічної бази та завдань проекту. Наприклад, якщо клієнту потрібно зробити сайт за вже існуючим дизайном, то компанія не залучає дизайнерів із команди frontend, тому вартість замовлення буде нижчою. Також, при оцінці завдання та переліку розробки функцій для сайту визначають ті, із якими команда раніше працювала та ті, що можуть бути новими. За нові більш складні функції також є доплата.

- Особисті вподобання замовника впливають на вартість найменше, але все ж впливають. Наприклад, замовник може хотіти проводити регулярні зустрічі по 2-3 рази на тиждень при звичайних двох на місяць. Так як це більші затрати часу команди, то це впливає на кінцеву вартість.

Проілюструємо вплив цих факторів на вартість кінцевого продукту у відсотковому співвідношенні для подальшого використання в проектному розділі на рисунку 2.6.

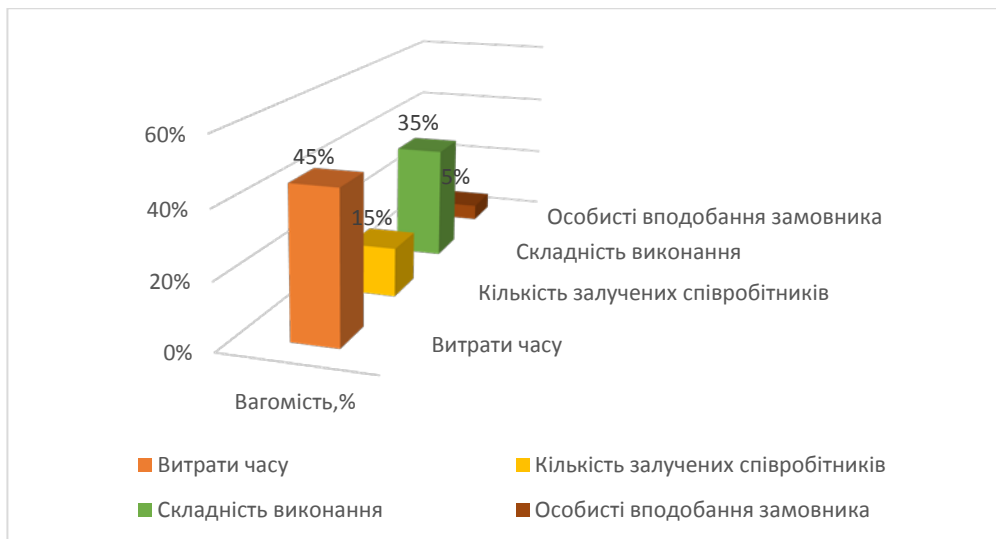


Рис. 2.6. Відсоткове співвідношення вагомості факторів впливу на вартість виконання проекту

Розглянемо основні переваги та недоліки старої бізнес-моделі як для клієнта, так і для бізнесу у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Переваги та недоліки старої бізнес-моделі

	Переваги	Недоліки
Для компанії	1. Можливість брати більш цікаві та складні проекти у реалізацію. Це дозволяло тримати команду в тонусі та кидати їм виклики. 2. Високий рівень доходу за рахунок повної кастомізації (від англ. custom - індивідуальний) сайту під клієнта. Створення такого, якого немає більше ні в кого, за рахунок чого покращувалася	1. Сильна залежність від фінансової ситуації на ринку та фінансового стану клієнта. Якщо у клієнта ставалися фінансові проблеми, то він затримував оплату і компанія не могла виплатити зарплати робітникам. Також, це залежність від конкретного клієнта. Чеки на оплату послуг були доволі високими, тому коли один клієнт не міг оплати їх, компанія дуже сильно це відчувала. 2. Складність підбору якісних кадрів, що володіли б професіоналізмом та знаннями у даній області. Також, таке рішення є більш затратним з точки зору витрати коштів на оплату праці. Зарплатна гілка розробника на

	унікальна торгова пропозиція компанії.	американському ринку складає \$1500-\$8000 в залежності від кількості володіння мовами програмування, а також роками досвіду спеціаліста.
Для клієнта	1. Можливість зробити більш складний функціонал сайту, що не дозволяють усі конструктори веб-сайтів на кшталт WordPress. 2. Отримати унікальний дизайн – візуальну візитівку сайту, що виділить серед конкурентів.	1. Довгий термін втілення проекту у життя через реалізацію виключно за допомогою інструментів програмування. 2. Висока ціна реалізації за рахунок складності роботи, високої зарплати розробників та терміну виконання.

У 2023 році компанія стикнулася із фінансовими проблемами як раз через нестабільну ситуацію на американському ринку та неможливість клієнтів погасити борги перед компанією. На щастя, компанія мала достатньо активів для підтримки життєдіяльності підприємства, але через це вона вирішила змінити свій підхід та бізнес-модель задля уникнення таких ситуацій у майбутньому та збільшенні потенційного прибутку.

При виході на нові ринки Канади, Ірландії, Німеччини та Великобританії компанія планує змінити свою бізнес модель. Основою нової бізнес-моделі буде оплата послуг на основі підписки. Таке рішення було прийнято на основі аналізу бізнес-моделей компаній, які працюють на цих ринках, а також переваг для компанії та клієнта.

Суть нової моделі полягає у наступному: клієнт звертається до компанії із запитом на розробку сайту чи додатку та розповідає про свої запити та побажання. На основі цього компанія допомагає підібрати клієнту один з чотирьох пакетів послуг, що вона пропонує, а також можливість замовити індивідуальне рішення, як у минулому. Кожен пакет містить різну кількість

годин роботи компанії, різну кількість залучених спеціалістів та перелік послуг, що входять до пакету.

Також, компанія не лише міняє модель роботи, а й також технічну базу із якою вона працює з інструментів програмування на no-code інструменти WordPress та WooCommerce. Це зумовлено тим, що таке рішення є більш зручним та вигідним для клієнта за рахунок:

- Нижчої вартості втілення проекту за рахунок менш складних інструментів, що використовують програмісти при розробці. Так як для WordPress не треба дуже глибоких знань програмування, то таке рішення є більш дешевим як для компанії, так і для клієнта.

- Можливість вносити зміни на сайт самостійно, без залучення розробника. Конструктор WordPress настільки легко влаштований, що клієнт може самостійно міняти блоки на сайті, міняти текст та додавати оновлення контенту, на відміну від розробки за допомогою програмування, де клієнту треба було платити окремо розробнику для внесення змін на сайт.

Розглянемо основні переваги нової бізнес-моделі як для клієнта, так і для бізнесу у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Переваги нової бізнес-моделі для компанії і клієнта

	Переваги
Для компанії	1. Можливість почати працювати із малими бізнесами та меншими чеками. Раніше компанія не могла собі дозволити працювати із малими бізнесами через те, що це було фінансово не вигідно. Оплата була занадто мала. А зараз клієнт може обрати собі найбільш дешевий пакет і це не буде бити по фінансовій частині бізнесу за рахунок наявності великої кількості інших клієнтів з більшими чеками. 2. Можливість залучити клієнтів у співпрацю на довгий термін. Так як оплата пакету послуг є дуже легкою і не залучає бухгалтера, а клієнт в свою чергу може завжди підняти чи знизити свій тариф, то йому вигідно залишатися із компанією.

	3. Така модель забезпечує постійний передбачуваний дохід за рахунок підписки на послуги. Компанія може чітко спрогнозувати свої прибутки у наступному кварталі, місяці чи році, на відміну від старої моделі. 4. Більша незалежність від конкретного клієнта у порівнянні зі старою моделлю, де кожен клієнт мав такий великий вплив на бізнес, що його втрата могла повністю змінити фінансовий стан компанії за місяць. Нова модель дає можливість не відчувати «шторм» при втраті одного клієнта, бо є ще багато інших.
Для клієнта	1. Вищий рівень надання послуги, бо компанія зацікавлена в тому, щоб отримувати оплату регулярно. Тому вона ретельно працює над кожним завданням і підтримує високий рівень задоволення клієнта. 2. Постійне обслуговування та оновлення веб-сайту так як платформа клієнта підтримується та працює за фіксовану ціну. 3. Передбачувані витрати та економія, бо клієнт завжди знає остаточну вартість послуг за кожен місяць, які б дизайнерські послуги йому не були потрібні. Ця модель ціноутворення може бути доступнішою для клієнтів, які не можуть дозволити собі великі початкові витрати. 4. Гнучкість в плані зміни тарифу. Завжди є можливість зміни тарифний план з меншого на більший, коли бізнес хоче рости і команда дизайнерів буде готова до цього. Також, можна так само знизити план у будь-який момент, коли

Але у такої бізнес-моделі існують і істотні недоліки, принаймні у контексті того, як Shaw and Partners планує на цю бізнес-модель переходити. Компанія планує залишити можливість індивідуальної розробки сайту не за підпискою та ще й у великому об'ємі. Окрім цього, вона планує і надалі пропонувати послуги із маркетингу, кібербезпеки та технічного аудиту. Така диверсифікація може дуже негативно відобразитися на фінансових результатах бізнесу. З аналізу на рисунках 2.3. та 2.4 ми бачимо, що клієнти набагато рідше замовляють комбінації послуг, що включають маркетинг, аудит чи кібербезпеку. При цьому, компанії все-одно доведеться витратити час

на пошук клієнтів для цих послуг, а також постійно мати у штаті спеціалістів, що готові це зробити.

З рисунку 2.7. ми бачимо, що маркетинг команда налічує аж 7 спеціалістів, що є у штаті не тільки заради компанії, але і також для задоволення потреб клієнта, на які немає такого великого запиту. Основний маркетинг-запит клієнта це саме оптимізація у Google за пошуковими запитами, а у команді крім лише одного SEO-спеціаліста присутні ще 6 осіб, які створюють контент для клієнта чи просувають їх бренд у соціальних мережах. Стоїть нагально питання у доцільності такої великої маркетинг-команди при такому невеликому попиті на послуги компанії. Також, це може бути зумовлено тим, що у компанії багато напрямків роботи і відповідно різні цільові аудиторії із якими команда маркетингу працює. Але знову ж, стоїть питання раціональності цих витрат.

Окрім цього, компанії доведеться одночасно і виходити на нові ринки із новою моделлю, а наразі вона не має достатньо персоналу для такої диверсифікації.

Тому, серед основних проблемам такої комбінації можна виділити:

- Необхідність мати у команді як no-code спеціалістів, так і звичайних програмістів, а також спеціалістів для налаштування кібербезпеки, аудиту сайту та маркетингу.
- Необхідність використовувати два різні підходи із залучення клієнтів із різною вартістю.
- Продовжувати бути залежними від великих клієнтів, які можуть різко стикнутися із фінансовими проблемами.
- Менша популярність старої бізнес-моделі на нових ринках. На тестування гіпотези може піти великий бюджет та не принести результатів.
- Необхідність мати два різних підходи до управління проектами, що може створити хаос у команді.

Додатково, компанія розглядає для нової бізнес-моделі інший портрет споживача із такими характеристиками:

- Вік: 30-50 років
- Стать: чоловіки та жінки
- Геолокація: Британія, Ірландія, Німеччина, США, Канада
- Соціальний статус/посада: генеральний

директор/засновник/власник компанії

- Дохід: вище середнього, високий

Насправді, генеральні директори компаній це не ті, хто першими контактує агенцію, коли їм потрібна допомога. Так, вони є тими, хто підписує контракти та здійснює оплату, але зазвичай у них мало часу на самостійний пошук підрядника. Найбільш часто пошуком підрядника займається команда із маркетингу, яка знає як і навіщо треба створювати чи поліпшувати продукт, коли проводити ребрендинг чи редизайн сайту для поліпшення конверсій. Доцільно буде компанії трохи розширити свою цільову аудиторію, додавши нові сегменти.

На основі проведеного аналізу можна сказати, що Shaw and Partners рухається вдало у новому напрямку із новою бізнес-моделлю. Вона має багато переваг як для клієнтів, так і для компанії, а також дозволяє компанії отримати більшу фінансову незалежність від конкретного клієнта.

Проте, існують і недоліки, які варто взяти до уваги при формуванні нової моделі, такі як: занадто велика диверсифікація послуг, замало сегментів цільової аудиторії, а також дві різні бізнес-моделі в рамках роботи однієї компанії. Ігнорування цих недоліків може стрімко змінити позитивні фінансові результати для компанії, тому їх варто взяти до уваги та ретельно проаналізувати.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «SHAW AND PARTNERS» ПРИ ВИХОДІ НА НОВИЙ РИНОК

3.1. Проектування основних елементів нової бізнес-моделі

На основі аналізу нової бізнес-моделі Shaw and Partners проведеної у розділі 2 ми визначили, що такої бізнес-моделі існують певні недоліки на які компанії варто звернути увагу, а саме: занадто велика диверсифікація послуг, замало сегментів цільової аудиторії, а також дві різні бізнес-моделі в рамках роботи однієї компанії. Ці проблеми ми будемо вирішувати при проектуванні основних елементів нової бізнес-моделі компанії за шаблоном Еш Маур'я, який чудово підходить для компанії, що займається інформаційними технологіями та веб-розробкою.

Проблема	Рішення	Унікальна ціннісна пропозиція	Унікальні переваги	Сегменти клієнтів (споживачів)
1) Які основні 3 проблеми вирішує бізнес? 2) Які існують альтернативи?	1) Як бізнес вирішує кожну із проблем?	1) Чим компанія відрізняється від інших та чому на неї варто звернути увагу?	1) Що компанія має унікального, що не може бути скопійовано?	1) Хто є цільовою аудиторією компанії?
	Ключові метрики 1) Які 3-5 показників показують чи бізнес успішний?	2) Якою однією фразою можна описати цінність послуги?	Канали збуту 1) Як клієнти дізнаються про компанію? 2) Наскільки близький та періодичний контакт зі споживачем?	
Структура витрат			Структура доходів	

Рис. 3.1. Lean Canvas: шаблон Еш Маур'я (розширена версія)

Почати варто із дослідження того, хто є цільовою аудиторією компанії. Як зазначалося раніше, виявилось, що цільова аудиторія за новою бізнес-моделлю потребує невеликого розширення. Це зумовлено тим, що цільова аудиторія, яка приймає рішення про покупку і є кінцевим споживачем не завжди є тим, із ким компанія здійснює перший дотик. Пропонується додати другий сегмент цільової аудиторії «Маркетологи».

На основі даних Facebook Ads Manager:

- Приблизний розмір головної цільової аудиторії «Генеральні директори/засновники/власники» за усіма країнами (США, Канада, Британія, Ірландія, Німеччина) склав 72 300 000 - 85 100 000 осіб.
- Приблизний розмір цільової аудиторії «Маркетологи» за усіма країнами (США, Канада, Британія, Ірландія, Німеччина) склав 80 200 000 - 94 400 000 осіб.

Отже, ми бачимо, що розмір другої аудиторії нам підходить за розміром для подальшої роботи із ним, тому проведемо більш глибоке дослідження страхів, проблем та бажань цільової аудиторії для подальшого заповнення колонок «проблеми» та «рішення» у Lean Canvas у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Аналіз проблем, страхів та бажань аудиторії

Проблема	Страхи	Бажання
1. Потреба в послугах найму команди, коли власна команда або відсутня своя або наймати внутрішню команду дорожче.	1. “Не знайду гарного підрядника, інвестую гроші, а воно мені нічого не дасть”	1. Розробити сайт якомога швидше та якісніше за допомогою WordPress, бо час це гроші.

		Гарна ефективна команда, що професійно зробить роботу.
2. Потрібна постійна підтримка вже існуючого сайту але немає кому це робити.	2. Втрата потенційного прибутку та перспектива залишитися наодинці з проблемою, бо немає спеціаліста/команди. Зламається сайт та не буде кому його лагодити.	2. Оптимізований сайт. Команда, що завжди буде поруч і вирішить усі проблеми, не дасть бізнесу втратити гроші.
3. Неможливість розвивати бізнес через відсутність технічного розуміння як це зробити.	3. Втрата потенційного прибутку та ринкових позицій, бо не буде можливості розвивати поточний сайт та тестувати нові послуги/продукти на ньому.	3. Розвиток бізнесу разом з професійною командою за рахунок оптимізованого сайту. Мати більше часу на бізнес процеси замість вирішення проблем з технічною частиною.
4. Застарілий вже існуючий сайт, що потребує нового дизайну і нікому це робити та незрозуміло як.	4. Втрата потенційних клієнтів через старий та неефективний сайт.	4. Команда, що зробить сучасний сайт, який буде продавати.

На основі аналізу ми бачимо, що споживачі хочуть мати більше часу на покращення бізнес процесів компанії замість витрати часу на технічні аспекти, а також хочуть мати когось, хто професійно та швидко допоможе їм вирішити проблеми. В цьому послуги Shaw and Partners повністю сходяться із бажаннями клієнтів, а за допомогою використання no-code інструментів WordPress та WooCommerce споживач зможе сам редагувати вміст свого сайту, без технічної команди чи великих витрат коштів у майбутньому.

Тепер створимо портрети для кожного з двох сегментів цільової аудиторії у таблиці 3.2. для розширення сегментів бізнесу.

Таблиця 3.2.

Портрети цільової аудиторії Shaw and Partners

Назва	Портрет 1: «Власники/директори»	Портрет 2: «Маркетологи»
Опис портрету	Джон, 37 років Джон працює генеральним директором SaaS компанії у Лондоні, а також є засновником клубу з поліпшення навичок менеджерів та технічних спеціалістів. Менеджмент та лідерство його сильні сторони, тому йому так подобається ділитися цими знаннями з іншими та проводити семінари і лекції. Джон обожнює читати та постійно навчається сам. Часто відвідує заходи для оновлення знань та одночасного пошуку нових партнерів. Він любить бути серед людей бо вірить, що правильно побудована комунікація це ключ до успіху. Вільний від роботи час Джон проводить із сім'єю, також багато подорожує і займається спортом для підтримки фізичного стану. Він любить активний відпочинок, занурюватися у культуру, дивитися на людей та традиції, як вони живуть та що їдять.	Джулія, 32 роки Джулія працює маркетологом в американській IT компанії. Має 9 років досвіду у маркетингу й продажах, з яких останні 4 роки працює директором з маркетингу та відповідає за розвиток маркетингу роботодавця. Джулія обожнює навчатися та постійно розвивати свої навички, відвідувати лекції та читати маркетингову літературу і дослідження. У вільний від роботи час Джулія проводить вихідні із друзями та рідними. Любить ходити на концерти, проходити курси з бізнесу та маркетингу, інколи гуляти та подорожувати. Вона активна та комунікабельна, любить багато сміятися, але часто хоче сховатися від усіх через кількість буденної роботи.

Чого шукає цей сегмент?	Джон шукає сторонню команду, яка зможе працювати над його сайтом і не втягувати його в усі процеси роботи. Для нього головне бути в курсі того, що відбувається, та, щоб усе працювало та приносило йому прибуток і клієнтів. Будучи залученим у два бізнеси одночасно, Джон цінує свій час та як досвідчений менеджер знає як правильно ним керувати. Він надає перевагу підписці на послуги з дизайну радше ніж витрачати час та ресурси й наймати дизайнера і розробника у власну команду.	Джулія шукає того, хто зможе провести редизайн їх сайту швидко та максимально ефективно. Вона уважна до деталей та вимагає точності й професіоналізму, але також хоче бути залученою у креативний процес розробки й генерації ідей, бути частиною команди. Перед тим як прийти до компанії, вона уважно вивчить ринок, конкурентів та сформує свій запит.
Як компанія може допомогти сегменту?	Компанія допоможе зберегти Джону час та нерви з розробкою та оптимізацією сайту. Компанія є професіоналами в комунікації та плануванні, тому Джон може бути певним, що його час не буде витрачений марно. Компанія проводить регулярні дзвінки з замовниками, але не втягує їх у роботу більше ніж воно того потребує.	Компанія знає як важливо зробити роботу вчасно та якісно, щоб бізнес не зазнав втрат. Компанія завжди за розвиток, вона креативна і так само комунікабельна. При цьому, вона зібрана та професійна. У компанії з Джулією буде гарне співпадіння у цінностях, і вона захоче продовжувати співпрацю, бо шукає надійних партнерів для своєї компанії.

З аналізу у таблиці 3.1. та портретного аналізу у таблиці 3.2 можемо скласти перелік найбільш популярних проблем, їх рішень та альтернатив.

Таблиця 3.3.

Проблеми, альтернативи та рішення

Проблема	Рішення	Альтернатива
1. Важко знайти спеціаліста або наймати внутрішню команду дорого.	Shaw and Partners дає можливість отримати високу якість послуг та відразу декілька учасників у команду за ціною, що бізнес зазвичай витрачає на одного співробітника. Це вдале рішення для власника, бо воно і дешевше, і не треба довго витрачати час на пошук веб-розробника у команду.	Співпраця із веб-розробником, що вміє створювати і дизайн, і може розробити повністю сайт. Недоліками такої альтернативи є її вища ціна.
2. Неможливість розвивати сайт бізнесу через відсутність технічного розуміння як це зробити.	Сайт на WordPress та WooCommerce дають власнику можливість в подальшому із легкістю керувати контентом та вноси зміни без залучення розробника та витрати коштів.	Найм розробника чи іншої компанії для створення сайту.
3. Потреба у швидкій розробці сайту з нуля при невеликих бюджетах	WordPress на відміну від кастомної розробки є більш дешевим рішенням та дозволяє створювати сайти у 2-3 рази швидше, ніж зазвичай.	Самостійне створення сайту на WordPress, але із набагато меншим функціоналом, бо Shaw and Partners роблять сайт не із існуючих шаблонів, а створюють нові.

Найбільшою унікальною перевагою компанії є те, що вони поєднують розробку на WordPress із індивідуальною розробкою. Загалом, WordPress це сайт-конструктор сайтів із мільйонами вже готових шаблонів, що користувач

може використати для себе. Shaw and Partners, натомість, пропонує створення сайту на цій платформі, але без використання готових шаблонів. Вони створюють унікальні сайти на WordPress за допомогою минулого величезного досвіду у програмуванні. Така унікальна перевага не присутня жодному із конкурентів, бо їх спеціалісти працюють тільки із готовими шаблонами та не мають змоги пропонувати те саме, бо ніколи до цього не працювали із кастомною розробкою за допомогою програмування. Єдина можлива загроза такої унікальної переваги станеться тільки, якщо інша компанія, що теж працювала багато років із кастомною розробкою перейде на WordPress.

Для створення унікальної ціннісної пропозиції скористаємося шаблоном Остервальдера та заповнимо його для Shaw and Partners на рисунку 3.2.

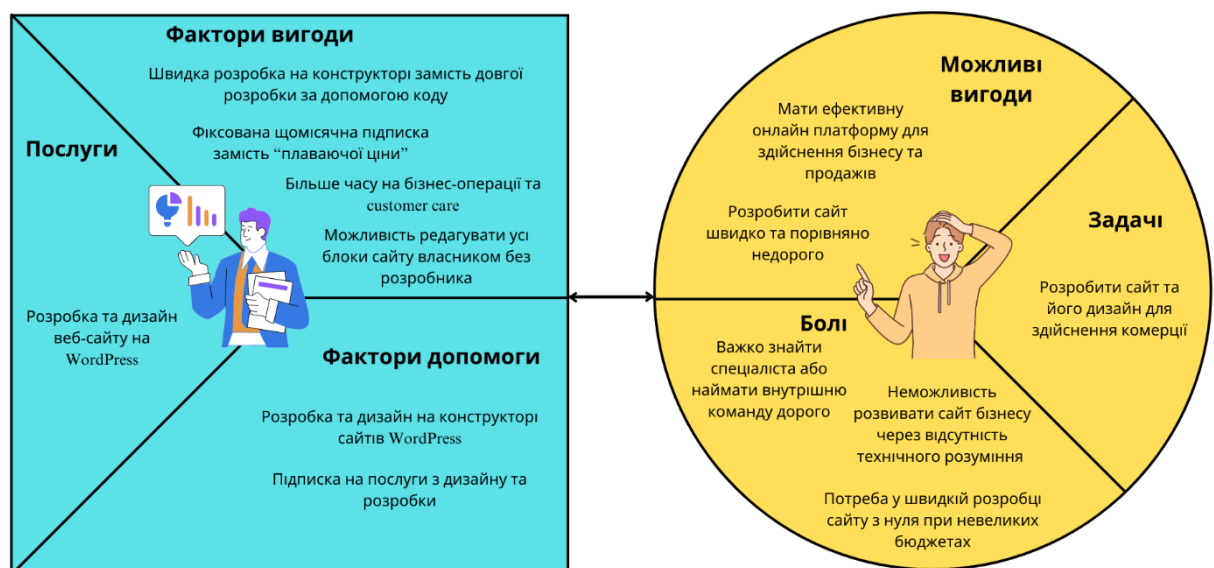


Рис. 3.2. Value Proposition Canvas за шаблоном Остервальдера

Отже, на основі розробленої Value Proposition Canvas, ми можемо створити унікальну ціннісну пропозицію для клієнта, що звучить так: «Наша підписка на розробку та дизайн сайту допомагає власникам бізнесів швидко отримати ефективну платформу для продажів завдяки тому, що розробляється

на WordPress та має фіксовану ціну замість невизначеного щомісячного бюджету».

Для нової бізнес-моделі каналами контакту з клієнтами були визначені наступні:

- Блог на веб-сайті компанії: на цей канал користувачі будуть потрапляти із органічного пошуку за допомогою оптимізації сайту за пошуковими результатами у Google. Контакт зі споживачами у такий спосіб буде здійснюватися постійно, але нові статі на сайті будуть виходити раз на один тиждень.

- Соціальні мережі: цей канал буде використовуватися для підтримки контакту із вже існуючими клієнтами, а також пошуку нових за допомогою таргетованої реклами у соціальних мережах, а саме LinkedIn, Facebook та Instagram. Контент на основних сторінках компанії буде виходити раз на 2-3 дні, а реклама буде запущена постійно. Задача цього каналу створити теплі взаємини із клієнтом та показати людяність компанії.

- Дзвінок із менеджером з продажів: цей канал буде використовуватися для прямих продажів послуг після того, як користувач потрапляє на сайт. Цей канал повинен бути найбільш оптимізованим, бо він відповідає за прямі продажі. Планується, що кожного тижня буде проводитися принаймні 12 дзвінків.

- Email-маркетинг: цей канал буде використовуватися для контакту із новою аудиторією та підтримкою зв'язку із вже існуючими клієнтами. Цей канал буде найпершим при запуску нової бізнес-моделі, бо має найменші затрати по вартості та прогнозовану (компанією) найбільшу ефективність. Запуск email-кампанії буде проводитися на базу контактів розміром у 3000 осіб.

- Event-маркетинг: цей канал буде використовуватися найрідше, бо його ефективність сильно залежить від кількості та релевантності проведення бізнес-конференцій. Але у цього каналу є великий прогнозований відсоток

продажів, бо він дає компанії можливість контактувати потенційних клієнтів вживу.

Структура витрат компанії трохи зміниться із новою бізнес-моделлю. За моделлю підписки на послугу планується створити 5 пакетів послуг із різною ціною за кожен. Тому, у компанії зміниться структура деяких витрат, а саме: витрати на залучення нових клієнтів, витрати на зарплати та витрати на технічне забезпечення (зникнуть деякі підписки на сервіси з розробки та з'являться нові). Детальніше ці витрати та шляхи їх оптимізації ми розглянемо у наступному пункті.

Далі розберемо більш детально структуру доходів компанії. Планується, що основним джерелом доходів стане no-code розробка та дизайн веб-сайтів та додатків на основі підписки. Але також, компанія планує залишити серед послуг у великому об'ємі і стару послугу з індивідуальної розробки без фіксованої ціни, а також послуги з кібербезпеки, маркетингу та технічного аудиту. Доцільність такого рішення та шляхи поліпшення ми дослідимо більш детально у наступному пункті.

Ключовими метриками для відстеження є декілька показників, а саме:

- Для сайту: кількість відвідувачів сайту, кількість розпочатих сесій, кількість натискань на кнопку «забронювати дзвінок із менеджером», кількість продажів підписок через сайт, кількість дзвінків із менеджером з продажів, кількість підписок після дзвінка із менеджером.
- Для реклами: вартість цільової дії (натискання на кнопку у рекламі), кількість виконаних цільових дій, вартість отримання клієнта.
- Для електронних листів: кількість доставлених електронних листів, кількість листів що потрапили у спам, кількість відкритих листів, кількість відписок від розсилки після прочитання листу, відсоток відповідей на розсилку до загальної кількості, кількість заброньованих дзвінків із менеджером після отримання листа.

Також, будуть постійно відслідковуватися розмір виручки за місяць, кількість щомісячно нових користувачів, кількість користувачів, що скасували

підписку, кількість активних користувачів (клієнтів на даний момент), кількість користувачів, що підняли чи знизили тариф підписки, кількість людей, що прийшла за рекомендацією від партерів, а також вартість залучення користувача та його життєва цінність.

Отже, на основі проаналізованих даних, заповнимо канву бізнес-моделі компанії за шаблоном Еш Маур'я на рисунку 3.3.

Проблема (Результати таблиці 3.3.)	Рішення (Результати таблиці 3.3.)	Унікальна ціннісна пропозиція «Наша підписка на розробку та дизайн сайту допомагає власникам бізнесів швидко отримати ефективну платформу для продажів завдяки тому, що розробляється на WordPress та має фіксовану ціну замість невизначеного щомісячного бюджету»	Унікальні переваги WordPress розробка із кастомними шаблонами	Сегменти клієнтів (споживачів) Сегмент 1: Власники бізнесів, що шукають підрядника для розробки та дизайну сайту швидко та відносно недорого. Сегмент 2: Маркетологи компаній, що шукають підрядника для створення сайту чи його оптимізації.
	Ключові метрики 1. Чистий дохід 2.САС (вартість залучення клієнта) 3.LTV (пожиттєва цінність клієнта) 4. Конверсія по кожному каналу		Канали 1. Блог на сайті 2. Соціальні мережі 3. Дзвінки із менеджером 4. Email-маркетинг 5. Event-маркетинг	
Структура витрат (Результати таблиці 2.2.) і додатково нові витрати на залучення клієнтів, оплату праці та технічне забезпечення.			Структура доходів Дохід завдяки щомісячним підпискам клієнтів на послуги з розробки та дизайну, а також індивідуальній розробці сайтів.	

Рис. 3.3. Lean Canvas: шаблон Еш Маур'я (заповнена версія)

У наступному пункті ми більш детально проаналізуємо шляхи оптимізації витрат для нової бізнес-моделі з урахуванням недоліків, що ми визначили у розділі 2.

3.2. Оптимізація витрат та створення рекомендацій для ТОВ «Shaw and Partners» за новою бізнес-моделлю

Деякими із визначених недоліків нової бізнес-моделі компанії окрім замалої кількості сегментів цільової аудиторії було визначено занадто велику диверсифікацію послуг компанії, а також наявність двох різних бізнес-моделей у рамках роботи однієї компанії.

За результатами дослідження попиту на послуги компанії на рисунках 2.3. та 2.4. ми побачили:

- Якщо клієнт замовляє тільки одну послугу, то із ймовірністю 62% це буде розробка, 13% маркетинг, 12% дизайн, 9% кібербезпека та 4% технічний аудит.
- Якщо клієнт замовляє дві і більше послуг у комплекті, то із ймовірністю 51% це буде розробка + дизайн, 15% розробка + дизайн + маркетинг, 11% розробка + дизайн + кібербезпека, 8% розробка + кібербезпека, 6% розробка + маркетинг, 4% розробка + дизайн + аудит, 3% розробка + аудит, 2% повний пакет послуг.

Тобто, ми бачимо, що найменшим попитом, що у комплекті, що у поодинокому замовленні користується технічний аудит. При цьому, у компанії присутня окрема людина, яка займається цією роботою.

Натомість, ми бачимо, що після розробки великим попитом користуються як у комплекті, так і у поодинокому замовленні послуги з маркетингу, а саме оптимізації сайту під пошукові запити у Google. Такі послуги є невід'ємною частиною роботи із сайтом, бо ні якісна розробка, ні гарний дизайн не налаштують сайт так, щоб він органічно просувався та зберігав клієнтам гроші на рекламні кампанії. При цьому, у компанії серед команди маркетологів присутній лише один SEO-спеціаліст, що наразі займається оптимізацією сайтів та написанням SEO-оптимізованих статей для блогу, а ця послуга при великому попиті не входить в жоден з нових пакетів підписки компанії. Наразі він доступний лише за окремими замовленням, а от технічний аудит є безкоштовною послугою для залучення клієнтів.

Також ми бачимо, що кібербезпека користується попитом, хоч і невеликим, як у комплекті, так і поодиноким замовленням. Цей попит є більшим за технічний аудит сайту.

Другою проблемою було існування двох бізнес-моделей в одній компанії. Таке рішення зумовлює більші витрати на залучення клієнтів із різною ціною, більші витрати на оплату праці через необхідність мати у команді додаткових спеціалістів та фінансову залежність від великих замовників. Звичайно, компанія не може повністю відмовитися від старих клієнтів, але вона може перевести їх на нові умови співпраці для мінімізації ризиків.

На основі проведеного аналізу цих проблем було підготовано рекомендаційні дії, що компанії слід прийняти чи протестувати на основі проведеного аналізу:

- Перейти на нову бізнес-модель найбільшим обсягом виконуваної роботи, а індивідуальні замовлення зробити меншим і з часом мінімізувати.
- Зробити головною послугою компанії розробку та дизайн сайтів на WordPress як окремий пакет.
- До окремого пакету послуг включити розробку, дизайн та SEO-оптимізацію (маркетинг).

- Послугу з кібербезпеки зробити додатковою, за окрему оплату. Налаштування кібербезпеки не потребує постійної підтримки, тому немає сенсу додавати її у щомісячний пакет.

- Виключити послуги технічного аудиту з переліку послуг компанії через низький попит. Цього спеціаліста можна, натомість, задіяти в деяких проектах клієнтів.

- Зробити безкоштовною послугою для привернення клієнтів SEO-аудит сайту, що має набагато більше попиту за технічний аудит.

- Зробити основний маркетинговий фокус на оптимізації сайтів під пошукові запити та додатково найняти більше SEO-спеціалістів і зменшити розмір команди з маркетингу (прибрати людей, що займалися просуванням у різні напрямки і залишити лише тих, хто буде фокусуватися на одній цільовій аудиторії)

Розглянемо дані рекомендації з практичної точки зору та створимо таблицю оптимізації витрат компанії з урахуванням та без урахування рекомендацій для визначення економічної вигоди.

Таблиця 3.4.

Витрати/доходи з урахуванням рекомендацій

Назва витрат/доходів	Витрати/Доходи	Економічна вигода щомісячно, грн.
Витрати на оплату праці двох додаткових SEO-спеціалістів	-96 000 грн. (середня оплата SEO-спеціаліста в Україні складає 1200\$)	- 96 000 грн.
Дохід від реалізації послуг з SEO з двох нових спеціалістів	Кожен спеціаліст на місяць може вести 3 повні проекти та по 2 часткові вартістю 16 000 за повний $2*4*16\,000 + 2*2*8\,000 = 160\,000$	+ 160 000 грн.
Виключення послуги тех. аудиту	Раніше спеціаліст виконував 3 аудити на місяць вартістю 12 000 грн кожен.	- 34 000 грн.

Переведення технічного спеціаліста на інші проекти клієнтів	Працюючи над проектами клієнтів технічний спеціаліст у середньому буде приносити 100 000 грн на місяць повністю ведучи один проект. (2500\$ середня вартість чотирьох пакетів послуг компанії)	+ 100 000 грн.
Скорочення маркетинг-спеціалістів	1. Оплата копірайтера – 32 000 грн/міс. 2. Оплата маркетолога (офлайн напрямок) – 56 000 грн/міс. 3. Оплата спеціаліста з платної реклами – 40 000 грн/міс.	+ 128 000 грн.
Витрати на рекламу для однієї бізнес-моделі	Середній бюджет на рекламну кампанію для просування одного виду послуг складає 2000\$.	- 80 000 грн.
Разом за рік:		2 136 000 грн.

Також розглянемо витрати компанії без урахування даних рекомендацій у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Витрати/доходи без урахування рекомендацій

Назва витрат/доходів	Витрати/Доходи	Економічна вигода щомісячно, грн.
Дохід від <u>не</u> наймання двох додаткових SEO-спеціалістів	96 000 грн.	+ 96 000 грн.
Втрати від реалізації послуг з SEO з двох нових спеціалістів	160 000 грн.	- 160 000 грн.
Продовження надання послуги тех. аудиту	34 000 грн.	+ 34 000 грн.
Збереження тех. спеціаліста на його поточному місці	100 000 грн.	- 100 000 грн.

Збереження маркетинг-команди на їх поточних місцях	1. Оплата копірайтера – 32 000 грн/міс. 2. Оплата маркетолога (офлайн напрямок) – 56 000 грн/міс. 3. Оплата спеціаліста з платної реклами – 40 000 грн/міс.	- 128 000 грн.
Витрати на рекламу для двох бізнес-моделей	Середній бюджет на рекламну кампанію для просування одного виду послуг складає 2000\$. Так як у компанії при даній моделі два види послуг, то і витрати більші.	- 160 000 грн.
Разом за рік:		-5 016 000 грн.

На основі проведеного аналізу ми бачимо наскільки сильно відрізняються потенційні витрати і доходи з урахуванням та без урахування рекомендацій.

З урахуванням рекомендацій компанія економить кошти на витратах на рекламу, скороченні деяких маркетингових спеціалістів, отримує прибуток від реалізації послуг з SEO та переведення технічного спеціаліста на проекти клієнтів. Натомість, компанія недоотримує потенційний дохід без впровадження змін. Ми бачимо, що сильно ростуть витрати на рекламу, а також на оплату праці команди маркетингу.

Виходить так, що коли компанія фокусується лише на тих напрямках, які є у її стратегії просування, то вона заробляє не витрачаючи кошти на оплату праці. Компанії не потрібен копірайтер чи спеціаліст з платної реклами, якщо у неї є директор з маркетингу та спеціаліст із соціальних мереж, що мають ті самі навички. Особливо враховуючи те, що послуги з маркетингу при фокусі тільки на SEO будуть потрібні лише компанії, а не клієнтам. Отже, немає сенсу тримати таку велику команду.

Наявність спеціаліста з офлайн напрямку загалом не є доцільним для компанії, бо вона не планує використовувати офлайн канали для пошуку

клієнтів. Натомість, велике значення в умовах нової стратегії є робота email-маркетолога. Фокусування на одній бізнес-моделі також показало позитивні результати в плані витрат на пошук клієнтів та просування.

ВИСНОВКИ

Розробка стратегії компанії при виході на новий ринок є одним із найбільш важливих та складних процесів при масштабуванні діяльності компанії. Глибинний та ретельний аналіз ринкових умов, продукту, цільової аудиторії та конкурентів на новому ринку є запорукою майбутнього успіху підприємства, так само як і недбалий аналіз, що не підкріплений достатньою кількістю досліджень веде до ймовірної комерційної невдачі. Розробка ефективної бізнес-моделі передбачає постійну адаптацію та вдосконалення відповідно до змін у зовнішньому середовищі, таких як еволюція потреб клієнтів, поява нових технологій, зміни в галузевому та регуляторному середовищі тощо.

Огляд ринкового середовища ТОВ «Shaw and Partners» включав дослідження динаміки та драйверів росту ринку, ставлення клієнтів до бізнес-моделі за підпискою та стану використання no-code інструментів створення веб-сайтів. На основі проведеного аналізу можна сказати, що ринок має позитивну та стрімку динаміку росту, одну з найкращих по усім областям, що зумовлено наслідками пандемії Covid-19 та розширенням покриттям Інтернетом.

Огляд організаційної структури компанії показав, що вона має горизонтальну структуру управління та велику кількість переваг, проте, має і свої недоліки. Ми бачимо, що компанія стрімко розвивається і наймає все більше працівників, тому із часом горизонтальна структура може стати невдалим вибором для компанії через можливу проблему з визначенням головних цілей компанії та втратою напрямку. Також, у разі відсутності чіткої координації і контролю може виникнути ризик дублювання роботи та ресурсів між різними командами.

З метою визначення поточного економічного стану компанії було проведено аналіз основних техніко-економічних показників підприємства, собівартості реалізованих послуг, аналіз динаміки та структури активів та

джерел утворення активів. У результаті аналізу вдалося з'ясувати, що компанія має позитивну тенденцію в розвитку за останні декілька років та сприятливу ситуацію для впровадження нової бізнес-моделі. Найбільш стрімкий зріст спостерігався у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Чистий прибуток компанії виріс аж на 141.75% в 2022 році у порівнянні з 2021 роком, так само як і зросла рентабельність та ліквідність. Потребують подальшого дослідження такі показники як: середньорічна вартість основних засобів (-22%) та поточні зобов'язання (+73,88%). Додатково слід звернути увагу на зменшення коефіцієнтів оновлення та вибуття основних засобів. Основних засобів вибуває більше, ніж оновлюється.

Аналіз нової бізнес-моделі Shaw and Partners показав, що вона має багато переваг у порівнянні зі старою бізнес-моделлю. Наприклад, можливість почати працювати із малими бізнесами та меншими чеками та можливість залучити клієнтів у співпрацю на довгий термін. З основних переваг для клієнта можна зазначити прогнозований фіксований бюджет на послугу, збільшення швидкості виконання замовлення за допомогою використання конструктора сайтів WordPress та гнучкість в плані оплати та управління тарифними планами. Проте, існують і недоліки, які варто взяти до уваги при формуванні нової моделі, такі як: занадто велика диверсифікація послуг, замало сегментів цільової аудиторії, а також дві різні бізнес-моделі в рамках роботи однієї компанії.

При проектуванні основних елементів нової бізнес-моделі компанії було використано шаблон Еш Маур'я, що дозволив детально проаналізувати кожен аспект, розширити цільову аудиторію на ще один сегмент «Маркетологи», створити унікальну ціннісну пропозицію нової бізнес-моделі, детально дослідити проблеми та бажання клієнтів компанії, і визначити канали комунікації зі споживачами.

Також, були створені рекомендації щодо поліпшення бізнес-моделі на основі визначених недоліків. Задля оптимізації бізнес-моделі компанії було проведено порівняльне дослідження можливих витрат та доходів з та без

урахування рекомендацій. Результати показали, що з урахуванням рекомендацій компанія економить кошти на витратах на рекламу, скороченні деяких маркетингових спеціалістів, отримує прибуток від реалізації послуг з SEO та переведення технічного спеціаліста на проекти клієнтів. Натомість, компанія недоотримує потенційний дохід без впровадження змін. Ми бачимо, що сильно ростуть витрати на рекламу, а також на оплату праці команди маркетингу. Впровадження рекомендацій може потенційно принести компанії 2 136 000 грн. на рік, а без них вона потенційно «втрачає» 5 016 000 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Г. О. Швиданенко Н. В. Ревуцька. Формування бізнес-моделі підприємства. Навчальний посібник.
URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/4d2f900a-50a4-4449-90cc-1fc06d9621b6>.
2. Кучеренко С. К. Формування бізнес-моделі підприємства. ЛЕКЦІЙНИЙ КУРС для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268606.pdf>.
3. Студентська Наукова Робота. «Інноваційні бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства». Полтавський державний аграрний університет.
URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/4753/model.pdf>.
4. Alexander Osterwalder Y. P. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. URL: <https://www.wiley.com/en-hk/Business+Model+Generation:+A+Handbook+for+Visionaries,+Game+Changers,+and+Challengers-p-9780470876411>.
5. Alfred D. Chandler Jr. Strategy and structure. Google Books.
URL: https://books.google.com.ua/books/about/Strategy_and_Structure.html?id=xvz4WOOYzmAC&redir_esc=y.
6. C.K. Prahalad Gary Hamel. The core competence of the corporation. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>.
7. Gary Hamel C.K Prahalad. Competing for the future. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>.
8. George Westerman Didier Bonnet Andrew McAfee. Leading digital. Google Books.
URL: https://books.google.com.ua/books/about/Leading_Digital.html?id=Fh9eBAAQBAJ&redir_esc=y.

9. Henry Chesbrough. Business model innovation: opportunities and barriers.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109000569>.
10. Henry William Chesbrough. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Research Gate.
URL: https://www.researchgate.net/publication/235700923_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_From_Technology.
11. H. Igor Ansoff. Corporate strategy. Google Books.
URL: https://books.google.com.ua/books/about/Corporate_Strategy.html?id=L4VEAAAAIAAJ&redir_esc=y.
12. James F. Moore. Predators and prey: a new ecology of competition. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>.
13. Jay Barney. Firm resources and sustained competitive advantage. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>.
14. Michael E. Porter. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors - book - faculty & research - harvard business school. Harvard Business School.
URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>.
15. Nicolai J. Foss, Tina Saebi. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go?. Research Gate.
URL: https://www.researchgate.net/publication/310784874_Fifteen_Years_of_Research_on_Business_Model_Innovation_How_Far_Have_We_Come_and_Where_Should_We_Go.
16. Robert M. Grant. A resource based theory of competitive advantage. URL: http://www.researchgate.net/profile/Robert_Grant12/publication/228314373_The_Resource-Based_Theory_of_Competitive_Advantage_Implications_for_Strategy_Formulation/links/549178cc0cf222ada859ad7c.pdf.

17. OpenAI. Chat GPT [Электронный ресурс] / OpenAI – Режим доступа до ресурсу: <https://chat.openai.com/>.
18. Till Talaular, Jens Grundei, Axel v. Werder. Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness. URL: https://www.researchgate.net/publication/222778834_Strategic_Decision_Making_in_Start-Ups_The_Effect_of_Top_Management_Team_Organization_and_Processes_on_Speed_and_Comprehensiveness.
19. W. Chan Kim Renée Mauborgne. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Research Gate. URL: https://www.researchgate.net/publication/256807016_Blue_Ocean_Strategy_How_to_Create_Uncontested_Market_Space_and_Make_the_Competition_Irrelevant_W_Chan_Kim_Renee_Mauborgne_Harvard_Business_School_Press_2005_240_pp_2995_hardcover.
20. Digital business strategy: toward a next generation of insights / Anandhi Bharadwaj et al. Search eLibrary :: SSRN. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2742300.
21. Gassmann O. Frankenberger K. & Csik M. The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business. URL: <https://sadaghianifar.com/uploads/2f58cfd1ea5446298adb215b7eeddd51.pdf>.
22. Joan Magretta. Why business models matter. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
23. Karl Taeuscher, Nizar Abdelkafi. Scalability and robustness of business models for sustainability: a simulation experiment. URL: https://www.researchgate.net/publication/319607812_Scalability_and_robustness_of_business_models_for_sustainability_A_simulation_experiment.

24. Ramon Casadesus-Masanell Joan Enric Ricart. From strategy to business models and onto tactics. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630110000051>.
25. Raphael Amit Christoph Zott. Creating value through business model innovation. MIT Sloan Management Review. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>.
26. Shaoming Zou, S. Tamer Cavusgil. Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. URL: https://www.researchgate.net/publication/235301994_Global_strategy_A_review_and_an_integrated_conceptual_framework.
27. Business Research Insights. Web Development Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis Forecast to 2031. URL: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/web-development-market-109039>.
28. Similarweb. Mobile vs. Desktop vs. Tablet Traffic Market Share In March 2024. URL: <https://www.similarweb.com/platforms/>.
29. Hubspot. Anna Fitzgerald 25+ Web Design Statistics that Are Essential to Know in 2023. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/web-design-stats-for-2020>.
30. U.S. Bureau of Labor Statistics. Web Developers and Digital Designers. URL: <https://www.bls.gov/ooh/computer-and-information-technology/web-developers.html>.
31. Hostinger. Top 10 WordPress Stats You Should Know. URL: <https://www.hostinger.com/tutorials/wordpress-statistics>.
32. Shaw and Partners. Shaw and Partners Official Website. URL: <https://shawandpartners.com>.
33. Практичний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» [Електронне видання] / К. В. Пічик, В. В. Храпкіна, Т. В. Гавриленко, І. А.

Ігнат'єва, А. Ю. Сербенівська. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. – 146 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Форма 1 «Баланс» компанії Shaw and Partners за 2020 рік

Актив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2019 р.
1		2	3	3
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	6	1000	28 535	37 462
первісна вартість		1001	98 412	89 755
накопичена амортизація		1002	(69 877)	(52 293)
Незавершені капітальні інвестиції	7	1005	3 536	6 568
Основні засоби	7	1010	670 861	777 814
первісна вартість		1011	1 592 408	1 412 913
знос		1012	(921 547)	(635 099)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції		1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	14	1045	14 155	10 730
Інші необоротні активи		1090	14 473	13 763
Усього за розділом I		1095	731 560	846 337
II. Оборотні активи				
Запаси		1100	1 633	1 285
виробничі запаси		1101	1 126	1 113
Товари		1104	507	172
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8	1125	1 054	504
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами		1130	9 159	4 084
з бюджетом	8	1135	636	612
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	8, 13	1145	1 222 891	838 390
Інша поточна дебіторська заборгованість	8	1155	351	279
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	9	1165	54 280	56 998
Витрати майбутніх періодів		1170	721	1 036
Інші оборотні активи	10	1190	9 088	6 555
Усього за розділом II		1195	1 299 813	909 743
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	2 031 373	1 756 080

Пасив		Код рядка	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2019 р.
1		2	3	3
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	21	1400	4 178	4 178
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал		1410	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	21	1420	1 517 958	1 240 220
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Усього за розділом I		1495	1 522 136	1 244 398

ДОДАТОК Б

Форма 1 «Баланс» компанії Shaw and Partners за 2022 рік

Актив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	6	1000	29 678	23 575
первісна вартість		1001	148 948	120 710
накопичена амортизація		1002	(119 270)	(97 135)
Незавершені капітальні інвестиції	7	1005	4 480	4 259
Основні засоби	7	1010	380 154	598 517
первісна вартість		1011	1 807 607	1 732 959
знос		1012	(1 427 453)	(1 134 442)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції		1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	15	1045	-	25 561
Інші необоротні активи		1090	27 506	24 650
Усього за розділом I		1095	441 818	676 562
II. Оборотні активи				
Запаси		1100	1 658	1 661
виробничі запаси		1101	1 153	1 155
Товари		1104	505	506
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8	1125	2 073	2 911
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами		1130	45 931	6 795
з бюджетом	8	1135	638	648
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	8, 14	1145	2 959 011	1 530 574
Інша поточна дебіторська заборгованість	8	1155	315	615
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	9	1165	74 987	99 129
Витрати майбутніх періодів		1170	2 282	3 214
Інші оборотні активи	10	1190	7 017	8 201
Усього за розділом II		1195	3 093 912	1 653 748
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	3 535 730	2 330 310

Пасив		Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
1		2	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	22	1400	4 178	4 178
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал		1410	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	22	1420	3 127 526	1 988 937
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Усього за розділом I		1495	3 131 704	1 993 115

Форма 2 «Звіт про фінансові
результати» компанії Shaw and Partners за 2020 рік

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15	2000	5 502 494	4 537 797
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16	2050	(4 824 714)	(3 945 982)
Валовий:				
Прибуток		2090	677 780	591 815
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	17	2120	435	65 366
Адміністративні витрати	18	2130	(205 419)	(195 633)
Витрати на збут		2150	-	-
Інші операційні витрати	19	2180	(94 030)	(19 329)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	378 766	442 219
Збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200		
Інші фінансові доходи	20	2220	4 573	9 265
Інші доходи	3	2240	10 281	-
Фінансові витрати	20	2250	(32 408)	(38 868)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати		2270	(3 920)	(627)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	357 292	411 989
Збиток		2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	14	2300	(79 554)	(85 837)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	277 738	326 152
збиток		2355	-	-

Форма 2 «Звіт про фінансові
результати» компанії Shaw and Partners за 2022 рік

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16	2000	11 515 158	7 708 009
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17	2050	(10 124 904)	(6 725 448)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 390 254	982 561
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	18	2120	469 481	12 555
Адміністративні витрати	19	2130	(425 034)	(329 863)
Витрати на збут		2150	-	-
Інші операційні витрати	20	2180	(24 973)	(33 858)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	1 409 728	631 395
Збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	21	2220	12 524	6 873
Інші доходи	11	2240	56 838	11
Фінансові витрати	21	2250	(16 293)	(23 484)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати		2270	(3 632)	(24 406)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	1 459 165	590 389
Збиток		2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	15	2300	(320 576)	(119 410)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	1 138 589	470 979
збиток		2355	-	-