

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Тернопільська бізнес школа

МАЛІВСЬКИЙ Артем Анатолійович

Валідація бізнес-моделі на базі діючого підприємства --
Business Model Validation based on a Going Business

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав: студент групи МБІм-22
А. А. Малівський

Науковий керівник: Вінницький С.І.

ТЕРНОПІЛЬ – 2020

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 79 сторінок, 4 рисунки, 14 таблиць, список використаних джерел із 57 найменувань.

Метою роботи є розробка та валідація бізнес-моделі бізнес-інноваційного проекту «UATOURIST TEAMLIFT» на базі діючого підприємства «UATOURIST».

Об'єктом даного дослідження є розробка та валідація бізнес-моделі на основі існуючого підприємства. Сфера дослідження – організація та проведення тимблдингів та корпоративних заходів з елементами освітніх процесів.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розробки та валідації бізнес-моделі.

Одержані висновки та їх новизна полягають в розробці та валідації бізнес-моделі інноваційного проекту «UATOURIST TEAMLIFT», що передбачає його реалізацію на базі діючого підприємства «UATOURIST».

RESUME

Thesis contains 79 pages, 14 tables, 4 figures, list of sources with 57 titles.

The purpose of the work is to develop and validate the business model of the business innovation project "UATOURIST TEAMLIFT" on the basis of the existing enterprise "UATOURIST".

The object of this study is to develop and validate a business model based on an existing enterprise. The field of research is the organization and conduct of team building and corporate events with elements of educational processes.

The subject of research is the theoretical and practical aspects of business model development and validation.

The obtained conclusions and their novelty are the development and validation of a business model of the innovative project "UATOURIST TEAMLIFT", which provides for its implementation on the basis of the existing enterprise "UATOURIST".

АНОТАЦІЯ

Малівський Артем Анатолійович. Валідація бізнес-моделі на базі діючого підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня “магістр” за спеціальністю 073 – Менеджмент – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2020.

Розкрито теоретичні аспекти поняття бізнес-модель. Досліджено сучасні підходи до побудови бізнес-моделей та їх валідації. Розроблено бізнес-модель та прораховано фінансову модель проекту “UATOURIST TEAMLIFT”. Проведено дослідження та перевірено основні гіпотези розробленої бізнес-моделі. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення реалізації проекту на основі управління клієнтським досвідом.

ANNOTATION

MALIVSKYI Artem Anatoliiovych. Business Model Validation based on a Going Business. – The manuscript.

This research is to submit a Master of Economics of Enterprise degree on specializations 073 – Management. – West Ukrainian National University, Ternopil, 2020.

Theoretical aspects of the concept of business model are revealed. Modern approaches to building business models and their validation are studied. A business model was developed and the financial model of the UATOURIST TEAMLIFT project was calculated. The research and the main hypotheses of the developed business model are carried out. Recommendations for improving project implementation based on customer experience management have been developed.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВАЛІДАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ	6
1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття «бізнес-модель»	6
1.2. Методологічні засади валідації бізнес-моделей	10
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ «UATOURIST TEAMLIFT»	17
2.1. Побудова бізнес-моделі проекту «UATOURIST TEAMLIFT»	17
2.2. Юридичні аспекти впровадження проекту «UATOURIST TEAMLIFT»	26
2.3. Розробка маркетингової стратегії проекту «UATOURIST TEAMLIFT»	30
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. Валідації бізнес-моделі проекту «UATOURIST TEAMLIFT» на базі підприємства «UATOURIST»	42
3.1. Формування та тестування місії, візії та цінностей проекту «UATOURIST TEAMLIFT»	42
3.2. Тестування гіпотез щодо ціннісної пропозиції проекту «UATOURIST TEAMLIFT»	44
3.3. Розробка циклу досвіду клієнта проекту «UATOURIST TEAMLIFT»	53
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Об'єкт бізнес-інновації. Об'єктом даного дослідження є розробка та валідація бізнес-моделі на основі існуючого підприємства. Сфера дослідження – організація та проведення тимблдингів та корпоративних заходів з елементами освітніх процесів.

На сьогоднішній день багато керівників зіштовхуються з проблемою вибору формату, місця та часу проведення тимблдингу працівників підприємства чи організації. Тимблдинг відноситься до діяльності, яка підвищує ефективність команди, розвиваючи робочі відносини, більш глибоке розуміння і узгодження серед членів, поліпшення комунікацій і довіри. Побудова команди повинна бути управлінською метою покращити комунікаційні та міжособистісні навички, адже втручання у створення команди розвиває компетенції працівників, що позитивно впливає на задоволеність роботою [42].

За останні п'ять років культура корпоративних заходів та тимблдингів сильно змінилася. Якщо раніше корпоратив був зазвичай на Новий рік, то зараз він набрав великої популярності серед сучасних компаній як один із інструментів згуртованості команди. Візити за кордон, організація корпоративного виїзду по території України, спільні корпоративні заходи для декількох компаній одної корпорації – з кожним таким заходом компанія намагається покращити сферу корпоративних заходів та надати йому якусь цінність як для компанії, так і для працівників. На сьогоднішній день стало дуже популярним робити часті виїзди в туристичні точки України: Батурин, Славсько, водоспад Шипіт, Бакота, озеро Синевир тощо. Дуже популярним є так звані «еко-френдлі» заходи, а також благодійні зустрічі. Це дає компанії додаткову цінність, а також підсилює авторитет в очах компаній-партнерів.

Бізнес-інноваційна проблема. Проблемою даної сфери є майже повна відсутність вибору на ринку компаній, що беруть на себе всю організацію тимблдингу. Інновація проєкту – створення такої компанії, яка б забезпечувала організацію та проведення так званого корпоративу «під ключ». Серед плюсів

такої компанії для клієнта: розуміння того, що він не буде витратити час та зусилля на пошук варіантів проведення тимблдингу чи корпоративного заходу; можливість вибору серед готових варіантів проведення; а також розробка індивідуальної програми для компанії. Клієнт не турбується про всі організаційні моменти події, а залишає цю відповідальність на компанію, що організовує тимблдинги. Усі процеси будуть виконуватися професійними менеджерами, компанія буде мати партнерські відносини з готелями, логістичними організаціями тощо.

Також однією із переваг є те, що цей бізнес є продовженням вже готової, працюючої туристичної агенції. Тобто спільний офіс (не потрібно шукати місце для оренди приміщення), що достатньо оптимізує витрати зі сторони оренди, комунальних послуг тощо. Також агенція надає готову базу партнерів для співпраці за профільним напрямом компанії, яка організовує тимблдинги.

Метою роботи є розробити бізнес-модель «UATOURIST TEAMLIFT» та охарактеризувати особливості здійснення валідації даної бізнес-моделі на базі діючого підприємства «UATOURIST».

Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено наступні завдання:

- визначити основні підходи до розуміння поняття «бізнес-модель»;
- охарактеризувати основні кроки валідації бізнес-моделей;
- розробити бізнес-модель «UATOURIST TEAMLIFT» за допомогою Business model canvas;
- валідувати бізнес-модель «UATOURIST TEAMLIFT» на базі діючого підприємства «UATOURIST».

Теоретична та методологічна база дослідження. Для розробки бізнес-моделі «UATOURIST TEAMLIFT» буде використано методологія Lean Startup Е.Ріса та Business model canvas О. Остервальдера. Модель складається у вигляді наочної діаграми з різними елементами, що описують ціннісну пропозицію організації, її інфраструктуру, ринок та фінанси. Мета цієї моделі - допомогти фірмам узгодити свою діяльність шляхом ілюстрації потенційних вигід. Канва бізнес-моделі застосовується для опису поточної та майбутньої стратегії: як для

стратегії розвитку новостворених організацій, для переорієнтації стратегії розвитку діючих організацій, розбору існуючої моделі керування з метою знаходження слабких місць/прогалин в діяльності організації, так і для пошуку нових точок для зростання. Lean Startup Е. Ріса допоможе зосередитися на створенні цінності проекту: допоможе створити цінність для клієнтів та покращити здатність проектувати, тестувати і створювати продукти та послуги, яких хочуть/запитують клієнти. Детальніше дослідивши цю модель, можна зробити висновок, що вона підходить для теоретичного обґрунтування обраного об'єкту інновацій та допоможе знайти нові сегменти, які раніше не використовувалися при створенні бізнес-моделі.

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

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

Структура дипломної роботи. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 57 найменування. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 4 рисунки та 14 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВАЛІДАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

1.1 Теоретичні підходи до визначення поняття «бізнес-модель»

Задля кращого розуміння сутності та особливостей валідації бізнес-моделей розглянуто поточну літературу з валідації бізнес-моделей та, власне, визначення поняття «бізнес-модель». Досліджуватиметься роль бізнес-моделей для практичного застосування в бізнес-моделюванні, їх різновиди та розглядатимуться ключові кроки валідації бізнес-моделей.

На сьогодні немає єдиного усталеного пояснення поняття «бізнес-модель» в науковій спільноті. Дослідження в цій галузі все ще неструктуровані і незважаючи на те, що існує багато наукових праць, присвячених визначенню та опису бізнес-моделей, поки що не можна знайти всеохоплюючого визначення, який відповідав би характеристикам всіх бізнес-моделей.

Безумовно, одним з найбільш цитованих визначень є те, яке дав Тіммерс. Він визначає бізнес-моделі як «архітектуру продукту, послуг та потоків інформації, включаючи опис різних суб'єктів бізнесу та їх ролі; опис потенційних вигод для різних суб'єктів бізнесу; та опис джерел доходу» [54]. Однак, дане визначення було розроблено автором в рамках опису типології бізнес-моделей в електронному бізнесу у зв'язку із його швидким розвитком та впровадженням нових технологій, що потребувало трансформації бізнес-компаній. Ще одне часто цитоване визначення запропоноване Гарвардською школою бізнесу стверджує, що «бізнес-модель – це сукупність бізнес-рішень, а також поступок і компромісів, задіяних компанією для отримання прибутку» [6]. Дане визначення вказує на важливість врахування та прийняття рішень задля функціонування підприємства чи організації в бізнес-середовищі.

Крім того, відмінності у визначеннях також існують відповідно до підходів, на які опирались науковці. Остервальдер, наприклад, аналізував обидві частини поняття «бізнес-модель». Відповідно до нього, «бізнес-модель - це

концептуальний інструмент, який містить набір елементів та їх взаємозв'язків і дозволяє виражати ділову логіку конкретної фірми [45]. Це опис цінності, яку компанія пропонує одному або декільком сегментам клієнтів, а також архітектуру фірми та її мережі партнерів для створення, маркетингу та надання цієї вартості та капіталу відносин для отримання прибуткових та стійких потоків доходу». Дане визначення має спільні елементи із визначенням, запропонованим Тіммерсом, однак чітко визначає компонентні складові, які повинні описувати та характеризувати бізнес-модель. Таким чином, Остервальдер виділив 9 компонентів, що входять до складу бізнес-моделі та на яких, власне, потрібно зосереджуватися при розробці самої бізнес-моделі: сегменти споживачів, пропозиція цінності, канали збуту, взаємини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові активності, ключові партнерства і структура витрат. Дані компоненти надалі увійшли в розроблений Остервальдером і його колегою Пігнером інструмент стратегічного менеджменту під назвою канва бізнес-моделі. Даний інструмент корисний для стратегії розвитку стартапів чи нових проєктів/організацій, для розбору існуючої моделі діючих підприємств та пошуку нових ідей чи гіпотез для зростання [1]. Таким чином, дане визначення охоплює практично всі види бізнес-моделей.

Ще одне визначення запропоноване Альтом та Цімерманом також включає загальні компоненти бізнес-моделі такі як місія, структура, процеси, доходи, юридичні питання та технології. Зокрема, такий компонент як місія повинен описувати загальне бачення та пропозицію цінності; структура визначає галузь/сферу підприємства чи організації, клієнтів та продукцію; процеси описують більш детальний погляд на місію та сам процес створення цінності; доходи описують джерела надходжень коштів; юридичні питання повинні розглядатися в кожному компоненті; технології описують вплив впровадження інновацій на всі інші компоненти [15]. Власне, в даному визначенні зроблено фокус на місії підприємства чи організації, яке повинно відображати всю суть та мету бізнес-моделі. Важливість компонентів бізнес-моделі пояснюється тим, що для того, щоб обговорення бізнес-моделі перевести в практичну площину,

потрібно визначити, які її головні компоненти, як вони можуть бути описані, як вони пов'язані між собою, що є важливим, а що є другорядним і які способи можуть зробити її більш ефективною.

Відповідно до Джонсона та Крістенсена, існують чотири основні компоненти, які повинна включати успішна інноваційна бізнес-модель: ціннісна пропозиція, формула прибутку, основні активи та ключові процеси [36]. Ці чотири елементи складають будівельні блоки будь-якого бізнесу. Цінність пропозиції клієнта і формула прибутку визначають вартість для клієнта і компанії відповідно, а ключові ресурси і ключові процеси описують, як ця цінність буде доставлена як клієнтові, так і компанії. Основні зміни в будь-якому з цих чотирьох елементів впливають на інші компоненти і на всю бізнес-модель загалом. Таким чином, даний підхід є досить структурованим і повторюваним процесом для переосмислення існуючої бізнес-моделі або створення нової, а потім її інкубації і масштабування в прибуткове і успішне підприємство. Власне, таке різноманіття підходів до розуміння сутності та складу компонентів бізнес-моделей свідчить про важливість формування комплексного уявлення про життєздатність підприємства.

Через схожість термінів «бізнес-модель» та «моделювання бізнес-процесів» їх можна легко ототожнити. Візьмемо, наприклад, вживання терміну «моделювання бізнесу», який зазвичай використовується для моделювання бізнес-процесів, а не для бізнес-моделей [24]. Таким чином, обидва поняття повинні бути чітко розмежовані, оскільки вони описують і використовуються для різних аспектів. З практичної точки зору, бізнес-моделі описують, що робить компанія з метою створення та пропозиції цінності, тоді як моделювання бізнес-процесів описує, як це можна реалізувати на операційному рівні. Мета будь-якого бізнесу - створення і утримання цінності. Компанія утримує цінність, якщо їй вдається отримати прибуток – витягти зі створеної цінності позитивний фінансовий результат. Саме тому бізнес-модель описує те, яким чином компанія створює і утримує цінність, тобто як вона виробляє і продає продукт, отримуючи

при цьому прибуток. Таким чином, моделювання бізнес-процесів орієнтоване на «як», тоді як бізнес-моделі мають на меті описати «що».

Таким чином, в останні роки концепція бізнес-моделі привернула значну увагу як вчених, так і практиків [54]. Загалом, бізнес-модель описує логіку компанії зі створення та отримання вартості [14]. В контексті стартапів на ранніх стадіях бізнес-моделі стають особливо актуальними, оскільки підприємці більш точно визначають свої ідеї з точки зору того, як можна задовольнити потреби ринку. Бізнес-модель відображає припущення підприємця і тому може розглядатися як набір гіпотез про те, чого хочуть клієнти, і як підприємство може найкращим чином задовольнити ці потреби і отримати за це гроші [39]. Отже, підприємці мають декілька рішень щодо дизайну бізнес-моделі, наприклад, як повинна бути побудована модель доходу, ціннісна пропозиція і канали для клієнтів. Таким чином, бізнес-модель може використовуватися в якості основи для створення стартапів і для проведення прогностичного аналізу сценаріїв «що, якщо» для визначення здійсненності поточного шляху підприємця [43]. Однак такий сценарний аналіз, що стосується припущень підприємця про те, що могло б бути життєздатним і здійсненим, в основному є короткозорим з точки зору результату, оскільки підприємці діють в умовах високої невизначеності [16]. Отже, підприємці повинні почати процес осмислення, щоб зібрати інформацію для підтвердження і уточнення своїх початкових переконань і керівництва при прийнятті рішень в майбутньому. В ході цього процесу підприємці удосконалюють бізнес-модель за допомогою ітеративних експериментів і навчання як на успішних, так і на невдалих діях. Ці проектні рішення визначають, як бізнес-модель конфігурується за кількома вимірами [16]. Коли припущення підприємців суперечать реакції ринку, це може привести до відмови від помилкових гіпотез і зажадати переоцінки бізнес-моделі, щоб знову перевірити сприйняття ринку. Бізнес-модель розвивається відповідно до потреб ринку і змінює припущення підприємців і тому успіх стартапів багато в чому залежить від здатності підприємців розробляти і постійно адаптувати свої бізнес-

моделі до реакції навколишнього середовища шляхом прийняття адекватних рішень [52].

Отже, шляхом дослідження систематизовано різні підходи до визначення поняття «бізнес-модель», розглянуто основні підходи до бізнес-моделювання та його роль у впровадженні проектів на підприємстві. Визначено, що в залежності від специфіки кожного конкретного підходу розробляється визначення самого терміну. Зокрема, концепція бізнес-моделі забезпечує комплексний підхід до опису того, як створюється цінність для всіх зацікавлених сторін, і розподілу діяльності між ними.

1.2 Методологічні засади валідації бізнес-моделей

Багато інноваційних проектів починаються з того, що з'являється блискуча ідея або бізнес-концепція, яку можна комерціалізувати і успішно вивести на ринок. Однак нові галузі бізнесу та продукти характеризуються багатовимірною невизначеністю, яка призводить до виникнення питань при розробці бізнес-моделей, на які необхідно відповісти, щоб прийняти правильне рішення про те, чи виводити їх взагалі на ринок і як вивести їх на ринок, якщо є підтверджена можливість.

Підприємці застосовують різні процедури для збору і інтерпретації нової інформації при розробці бізнес-моделі підприємства. Однак, у зв'язку із глобалізацією та різкими змінами в ринковому середовищі необхідно постійно шукати нові способи забезпечення цінності для клієнтів як за допомогою створення нових продуктів і послуг та/або виходу на нові ринки, так і за допомогою додавання нових функцій чи технологій у вже існуючі бізнес-моделі. У той же час інновації є вартісними і ризикованими, тому важливо тестувати та перевіряти свої бізнес-ідеї задля підтримки своєї бізнес-моделі. Власне, даний процес називається валідацією бізнес-моделі і означає процес перевірки офери на предмет його економічної доцільності [4]. Простіше кажучи, валідація – це процес, при якому підтверджуються чи спростовуються гіпотези щодо того, чи створено правильний продукт чи послугу, яка задовольняє споживача. Таким

чином валідувати бізнес-ідею – це означає перевірити її на ринку: чи має вона цінність для ринку та чи задовольняє попит. До того ж результатом валідації гіпотези бізнес-моделі є розрахунок, в результаті якого відомі точки беззбитковості і окупності продукту, а також деякий прогноз по прибутку [48]. Під час валідації бізнес-моделі важливо якомога точніше сформулювати, з яких саме припущень ми виходимо і найголовніше: як змінити бізнес-модель, якщо те чи інше припущення не виправдається.

За допомогою валідації можна побудувати свою бізнес модель не на здогадках на кшталт «людям це точно сподобається», а на реальних даних і, таким чином значно зменшити ризики створення неуспішного продукту чи послуги. Відповідно, нові підприємці можуть отримати вигоду з використання методології сучасних бізнес-моделей, яка проведе їх через процес відбору концепцій і надасть їм практичні інструменти для перевірки їх концепції та прийняття рішення про подальші дії.

Методологія зазвичай являє собою систему рекомендацій для вирішення проблеми з конкретними компонентами, такими як етапи, завдання, методи, методи і інструменти [34]. Загалом, методологія полягає в формуванні образу мислення або способу мислення, а не в створенні всеосяжного фреймворку. Використання чітко визначених методологій має допомогти проектам звести до мінімуму час, гроші і ресурси, які вони використовують при дослідженні своєї бізнес-концепції, яка пройде їхню початкову перевірку, шляхом проведення стільки планування і аналізу, скільки здається необхідним і корисним на етапі перевірки концепції.

Така методологія як «Lean Startup Method» («Ощадливий стартап») надає спосіб для швидкої генерації і валідації гіпотез бізнес-моделі. Власне, даний підхід був розроблений Рісом, який поєднав такі концепції як бережливе виробництво, розвиток клієнтів і гнучка методологія розробки [49]. Ключовий принцип цієї методології полягає в тому, щоб якомога швидше почати тестування ціннісної пропозиції бізнесу разом з цільовою аудиторією та з одночасним процесом валідації. Однак, в «Lean Startup» менше уваги

приділяється розробці самої гіпотези, адже замість того, щоб витратити час на планування, бізнес-проекти повинні швидко розробити «мінімально життєздатний продукт» (MVP – minimum viable product) і отримати швидкий зворотний зв'язок від клієнта.

Здебільшого, власники бізнесу не користуються активно підходом «Ощадливий стартап», тому що «бізнес-плани зазнають невдачі при контакті з клієнтами» [19]. Замість цього засновникам бізнесу і менеджерам пропонується якомога швидше взаємодіяти з потенційними клієнтами, щоб вивчити їх цикл досвіду взаємодії з продуктом чи послугою. Основна логіка полягає в тому, що взаємодія з клієнтами – це те, що переводить гіпотези стартапів з фази припущень у фазу фактів і даних, тим самим роблячи діяльність стартапу більш науково обґрунтованою [20]. Зокрема, методологію «ощадливого стартапу» можна описати за допомогою трьох ключових принципів [49]:

- Узагальнення гіпотез підприємців у вигляді канви бізнес-моделі. По суті, це схематичне зображення того, як компанія створює цінність для себе і своїх клієнтів.
- Перевірка гіпотез і отримання зворотного зв'язку за допомогою підходу «вийти за межі офісу», в термінології «ощадливого стартапу» цей підхід отримав назву «розвиток клієнта».
- Використання методики гнучкої розробки продукту. Це процес, при якому стартапи створюють мінімальні життєздатні продукти, які вони потім тестують.

Власне, методологія ощадливого стартапу Ріса заснована на методології розвитку клієнтів Стіва Бланка. У своїй книзі «Чотири кроки до прозріння: успішні стратегії для продуктів, які виграють» Бланк вказав на недоліки вузького акценту на розробці продукту. Замість цього він стверджував, що підприємства повинні зосередитися на тому, що він назвав «розвитком клієнтів», в якому особлива увага приділяється «вивченню клієнтів і їх проблем в процесі розробки» [20]. Методологія розвитку клієнтів Бланка описує чотири основні кроки:

- Виявлення клієнта, яке перевіряє гіпотези щодо характеру проблеми, інтересу до продукту або послуги, а також життєздатності бізнесу.
- Валідація клієнтів, яка перевіряє життєздатність бізнесу за допомогою покупок клієнтів і в процесі створює «дорожню карту» продажів, перевірених і повторюваний процес продажів. Власне, виявлення і перевірка клієнтів підтверджують бізнес-модель.
- Створення клієнта, яке доводить до кінця бізнес-план шляхом масштабування через залучення клієнтів, створення призначеного для користувача попиту і канали збуту компанії.
- Створення/Розробка компанії, яка формалізує і стандартизує відділи та операції компанії.

«Ощадливий стартап» включає в себе такий популярний інструмент як канва бізнес-моделі Остервальдера та Пігнера, про який зазначалося вище. Валідація бізнес-ідей за допомогою заповнення таких ключових елементів канви як сегментація споживачів, ціннісні пропозиції і канали дійсно підвищує продуктивність підприємств, а розмови з клієнтами створюють більший успіх як механізм збору доказів під час перевірки гіпотез, ніж формальні експерименти. Ще одна перевага заповнення канви бізнес-моделі полягає у тому, що можна визначити, які області бізнес-плану є найбільш слабкими або які припущення потрібно перевірити чи доопрацювати. В результаті заповнення канви повинні з'явитися цінні гіпотези, які потім необхідно перевірити, саме тому цей інструмент покликаний стати практичною допомогою, що дозволяє бізнесу «розробити начерки своїх гіпотез» і «шукати бізнес-модель». Варто підкреслити, що основний фокус в процесі валідації варто робити не на продукті, а на проблемах і потребах аудиторії.

Мінімальний життєздатний продукт (MVP) є прототипом для перевірки суті бізнес-ідеї або найбільшої гіпотези у бізнес-моделі. Метою мінімального життєздатного продукту є уникнення ризиків розробки продуктів чи послуг, які нікому не потрібні [49]. Якщо валідація бізнес-ідеї полягає в тому, щоб

визначити, чи існує ринок для вашої ідеї, то MVP дозволяє перевірити реалізацію продукту чи послуги якомога швидше і дешевше.

Після заповнення канви бізнес-моделі необхідно переходити до наступного кроку: залучити потенційних клієнтів і провести серед них опитування. Існують різні способи пошуку потенційних клієнтів в залежності від того, які мета та дизайн дослідження. Зокрема, серед них можна виділити пошук клієнтів через особисті контакти та знайомства; за допомогою Google Adwords, щоб дізнатися, чи шукають люди, як вирішити конкретну проблему; групи в соціальних мережах, які зручні для сегментації, оскільки кожна з них об'єднує людей відповідно до визначених критеріїв та забезпечує масштабованість; партнерські відносини, які дозволяють заощадити кошти і випередити цільових клієнтів; вибрані рекламні канали, які включають портали електронної комерції, фізичні магазини, новинні портали, блоги тощо; опитування людей безпосередньо на вулиці, що передбачає використання методу зручності; різні платформи з платними користувачами, які допомагають розробникам тестувати свої мобільні додатки, програмне забезпечення або навіть фізичний продукт [26]. Після того, як визначено джерело потенційних клієнтів потрібно залучити їх до дослідження. Як правило, існує чотири основні типи взаємодії: особиста розмова з потенційними клієнтами та представлення свого продукту чи послуги; показ візуального прототипу та збирання відгуків щодо нього; пропозиція щодо покупки або попереднього замовлення; прохання порекомендувати ваш продукт чи послугу [26]. Таким чином, за допомогою дослідження потенційних клієнтів можна перевірити гіпотези щодо ціннісної пропозиції бізнесу.

Методологія валідації бізнес-концепції стартапу (Startup Business Concept Validation Methodology (SBCVM)) призначена для використання командами стартапів з обмеженим досвідом ведення бізнесу в якості самостійного методу, який надасть їм організований підхід до оцінки і перевірки своєї бізнес-концепції [50]. Основна мета методології перевірки бізнес-концепції стартапу - запровадити чіткий процес перевірки, який допоможе новим підприємцям перевірити свою бізнес-концепцію за допомогою чітко визначеного і простого

процесу. Дана методологія побудована на трьох етапах: ідентифікація бізнес-концепції, валідація і оцінювання. Команда стартапу повинна почати з визначення списку бізнес-концепцій, які вони розглядають для свого стартап-підприємства [50]. Як тільки цей список буде готовий, їм необхідно пройти процес перевірки кожної зі своїх концепцій.

Процес перевірки за методологією SBCVM має чотири основні аспекти, які необхідно перевірити. До цих аспектів відносяться: вимірювання клієнта, вимірювання ринку, вимірювання продукту і бізнес-вимірювання [50]. Першим кроком в процесі валідації є «вимірювання клієнта», коли команді необхідно виявити і підтвердити дві області: розпізнавання проблем і виявлення клієнтів. Після того, як команда валідувала вимірювання клієнта, потрібно зосередитися на «валідації ринку». Вимірювання ринкової валідації охоплює чотири основні області: розмір ринку, конкурентне середовище, структура ринку і тип ринку. За валідацією ринку йде валідація продукту. Вимірювання валідації продукту охоплює дві основні області: тип інновації і мінімально життєздатний продукт. Останнім кроком є валідація бізнес-вимірювання, охоплюючи такі області: бізнес-модель, фінанси, ризики та інтелектуальна власність.

Після того, як команда стартапу протестує і проаналізує різні бізнес-концепції і погодиться перейти до наступного етапу, вони зможуть використовувати значну частину результатів перевірки в своїх стратегіях виведення на ринок і підготовчому етапу. Наприклад, аналіз конкурентного середовища перерахує всіх основних гравців ринку і їх пропозиції [50]. Результати цього аналізу можна використовувати для визначення та створення списку каналів продажів і розподілу, партнерів з продажу та партнерів по маркетингу, яких використовують конкуренти для включення в стратегію проникнення на ринок.

Висновки до розділу 1

В останні роки концепція бізнес-моделі привернула значну увагу як вчених, так і практиків. Загалом, бізнес-модель описує логіку компанії зі створення та отримання вартості. В контексті стартапів на ранніх стадіях бізнес-моделі стають особливо актуальними, оскільки підприємці більш точно визначають свої ідеї з точки зору того, як можна задовольнити потреби ринку. Бізнес-модель відображає припущення підприємця і тому може розглядатися як набір гіпотез про те, чого хочуть клієнти, і як підприємство може найкращим чином задовольнити ці потреби і отримати за це гроші.

Підприємці мають декілька рішень щодо дизайну бізнес-моделі, наприклад, як повинна бути побудована модель доходу, ціннісна пропозиція і канали для клієнтів. Таким чином, бізнес-модель може використовуватися в якості основи для створення стартапів і для проведення прогностичного аналізу сценаріїв «що, якщо» для визначення здійсненності поточного шляху підприємця. Однак такий сценарний аналіз, що стосується припущень підприємця про те, що могло б бути життєздатним і здійсненим, в основному є короткозорим з точки зору результату, оскільки підприємці діють в умовах високої невизначеності. Підприємці повинні почати процес осмислення, щоб зібрати інформацію для підтвердження і уточнення своїх початкових переконань і керівництва при прийнятті рішень в майбутньому.

Новим підприємцям варто розглядати SBCVM як інструмент, який допоможе їм зрозуміти, якщо і чому не відповідає їх бізнес-концепція по одному або декільком параметрам. Він також буде діяти як засіб перевірки, який надасть деякі рекомендації щодо коригування курсу. SBCVM дозволить команді стартапів краще зрозуміти слабкі і сильні сторони бізнес-концепції і направити їх в ті галузі, на які їм необхідно зосередити свої зусилля.

Орієнтуючись на високі темпи зростання конкуренції на ринку, незалежно від масштабів та напрямів діяльності, бізнес-моделювання та її валідація є важливими складовими процесу розвитку будь-якого підприємства.

РОЗДІЛ 2.

РОЗРОБКА БІЗНЕС-ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ «UATOURIST TEAMLIFT»

2.1. Побудова бізнес-моделі проекту «UATOURIST TEAMLIFT»

Проект «Uatourist Teamlift» буде втілено на базі діючого підприємства – туроператора «Український Туристичний Центр», який є ведучим туроператором по Фінляндії, країнах Скандинавії і Балтії. Дана компанія зарекомендувала себе як надійна, стабільна, відповідальна і порядна фірма, яка веде свою діяльність протягом 20 років. Щорічно організуються чартерні авіа-програми в період Нового Року та Різдва до Фінляндії. Також компанія бере участь у міжнародних туристичних виставках і воркшопах. У травні 2019 роки від України компанія була запрошена на міжнародний туристичний Summer Fun Finland Workshop, а також за активну участь в сфері туризму була неодноразово нагороджена дипломами. Власне, ТОВ «Український Туристичний Центр» працює під торговою маркою UATOURIST, яка добре впізнавана на туристичному ринку як в середовищі професіоналів туристичного бізнесу, так і в середовищі туристів.

При плануванні та розробці бізнес-проектів важливим є розуміння видів бізнес-моделей і їхнього потенціалу з точки зору валідації бізнес-ідей. Для того, щоб перейти від бізнес-ідеї до розробки бізнес-моделі та мати змогу одночасно тестувати та перевіряти певні гіпотези зручно використовувати такий інструмент як канва бізнес-моделі (Business Model Canvas) А. Остервальдера та І. Пігнера (рис. 1), власне, на базі якої проаналізовано проект «UATOURIST TEAMLIFT». Дана канва є складовою інноваційної бізнес-моделі та складається з 9 блоків, які охоплюють основні сфери проекту: взаємодія з клієнтами, пропозиція, інфраструктура і фінансова складова. Дані блоки допоможуть чітко розписати складові власної бізнес-моделі: від споживчих сегментів до структури витрат. Її простота та зручність практично не зменшують її комплексності та цінності, тому використання саме цієї канви підходить в рамках даного проекту.

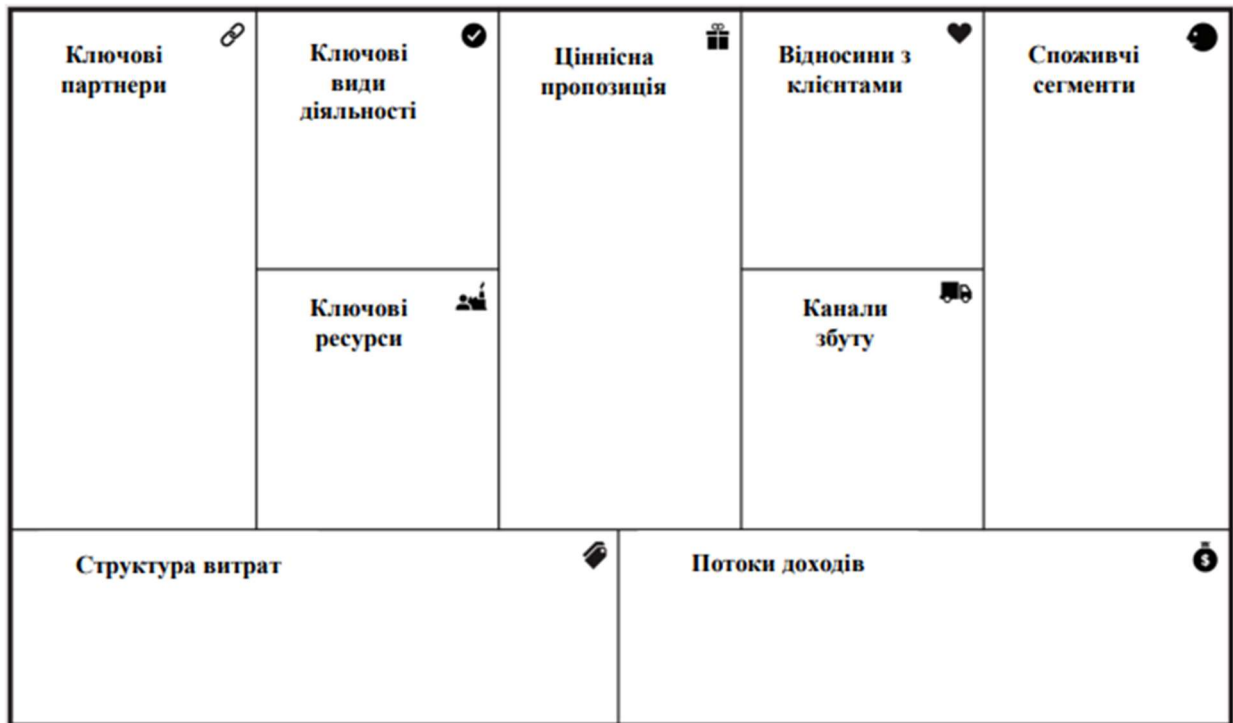


Рис. 2.1. Канва бізнес-моделі за А. Остервальдером та І. Пігнером [46]

1. Споживчі сегменти.

Споживчі сегменти – це, як правило, різні групи клієнтів (як окремих людей, так і організацій), на які орієнтована діяльність проєкту. Сегмент – це група людей, об'єднаних спільною метою чи потребою. Сегменти бувають кількох типів: масовий ринок, нішовий ринок, складні сегменти. Чим точніше компанія формулює споживчий сегмент, тим простіше запропонувати клієнтам із даного сегменту даний сервіс. Для побудови ефективної бізнес-моделі компанія повинна визначити, які сегменти клієнтів вона намагається обслуговувати. Різні набори клієнтів можуть бути сегментовані, виходячи з їх потреб та запитів, щоб забезпечити належну реалізацію корпоративної стратегії для задоволення характеристик вибраних груп клієнтів [46].

Проєкт «UATOURIST TEAMLIFT» - це багатостороння платформа, яка буде пов'язана з двома сегментами (бізнес-модель B2B2C). По-перше, це компанії-партнери (B2B), на базі яких будуть проводитися тімбілдинги чи корпоративи. По-друге, це власники організацій чи компаній або відповідальні менеджери (B2C), які бажають скористатися послугами даного проєкту. Даний

проект, що пропонує зручний сервіс із організації та проведення тимбілдингів та корпоративів, потребує різноманіття компаній-партнерів та можливостей проведення відповідного заходу, щоб залучати основних клієнтів для просування даного сервісу й надалі. Головний споживач, на який орієнтований проект «UATOURIST TEAMLIFT», як правило, – це керівник компанії чи відповідальний менеджер, який зацікавлений в проведенні тимбілдингу чи корпоративу для співробітників компанії, однак у нього бракує навичок чи досвіду з організації таких заходів, або обмежений час та ресурси. Кінцевий споживач – це працівники таких компаній, які й оцінюватимуть діяльність наданих послуг.

2. Ціннісна пропозиція

Ціннісна пропозиція – це той продукт, послуга чи сервіс, який створює цінність для вище окреслених споживчих сегментів, тобто певні переваги, які змусять повернутися клієнта в компанію та які відрізняють компанію від конкурентів. Мета ціннісної пропозиції – вирішувати проблеми та потреби сегментів споживачів. Ціннісна пропозиція забезпечує цінність компанії за допомогою різних характеристик таких як новизна, продуктивність, кастомізація, «хороше виконання роботи», дизайн, бренд/статус, ціна, зниження ризиків, доступність та зручність [46]. Одні ціннісні пропозиції можуть бути інноваційними, а інші можуть покращувати вже існуючі підприємства та додавати певні нові характеристики, які будуть корисними та цінними для споживачів.

Виходячи з вище описаного, можна виділити три основні та важливі цінності:

- 1) Індивідуальний підхід до кожного замовника. Останнім часом попит на організацію заходів чи виїзних тимбілдингів за індивідуальним замовленням зростає. Тому даний проект пропонує як вибір готових видів заходів, так і індивідуальну організацію певного заходу, враховуючи побажання клієнтів.

2) Зниження ризику. Для керівника компанії чи відповідального менеджера, який замовляє організацію та проведення тимблдингу чи корпоративу, дуже важливо, щоб все було якісно організовано. Така цінність як взяття на себе ролі організатора в цікавих для клієнта видах заходів (тимблдинг або корпоратив) значно знижує ризик того, що щось піде не за планом або всі залишаться невдоволеними, адже дозволяє замовнику делегувати повноваження професіоналам, які в свою чергу на основі досвіду та перевірених партнерів прораховують кожну дрібницю.

3) Зручність – найголовніша цінність, як для партнерів, так і для компаній-замовників. Компаніям-замовникам потрібен зручний сервіс з можливістю переглянути широкий вибір пропозицій з відгуками та можливістю розробити індивідуальний захід на кшталт «корпоратив під ключ» (економія часу на пошук та вибір заходу, зручність, врахування потреб та побажань). Для компаній-партнерів такий сервіс може допомогти з продажами і PR, збільшуючи прибуток і впізнаваність свого імені на ринку.

Таким чином, багатостороння платформа проекту працює для двох сегментів – компаній-замовників і партнерів, виконуючи роль зручного посередника.

3. Канали збуту/взаємовідносин

Канали збуту/взаємовідносин – це система взаємодії компанії з клієнтом та те, як компанія доносить свою ціннісну пропозицію. Є багато варіантів каналів, таких як: наявність фізичної вітрини, веб-сайту та продавців. Можна виділити прямі та непрямі канали збуту, а також власні і партнерські. Також канали збуту розділяють на п'ять етапів: інформування, оцінка, продаж, доставка і адаптація та обслуговування [46].

Головні канали про які клієнт дізнається про послуги даного проекту – це такі діджитал-канали як Instagram, Facebook, Youtube, Telegramm, розсилка на пошту та сайт діючого підприємства UATOURIST. Після першого контакту та ознайомлення із переліком послуг клієнт може самостійно обрати вид заходу, який він бажає замовити, локацію та час. Після цього менеджер зв'яжеться з

клієнтом в зручний для нього спосіб та проконсультує його з метою узгодження організаційних питань чи деталей замовлення. Також для індивідуального замовлення менеджер пропонує зустрітися у зручному для замовника місці, попередньо провівши коротке опитування з метою визначення потреб клієнта.

4. Взаємовідносини зі споживачами

Взаємовідносини зі споживачами – це визначення стратегії поведінки чи типу відносин, який компанія встановлює з конкретними споживчими сегментами. Ця стратегія є важливою, оскільки вона контролює, як клієнти сприйматимуть ціннісну пропозицію компанії та послуг. Також цей елемент канви бізнес-моделі повинен вирішувати три найважливіші кроки щодо взаємовідносин із клієнтами: як проєкт знайде нових клієнтів, як проєкт буде утримувати клієнтів, які користуються його послугами та як проєкт збільшить дохід від своїх поточних клієнтів [46]. Відносини з клієнтами можуть відрізнятися в залежності від поставлених цілей та ключових видів діяльності:

- залучення клієнтів заради разового продажу (наприклад, агентства нерухомості);
- утримання клієнтів для підвищення довічної цінності (наприклад, сервісні компанії);
- класифікація для залучення клієнтів тільки певного типу (наприклад, галузеві консалтингові компанії).

Оскільки, проєкт передбачає залучення клієнтів на постійній основі, то головним типом взаємовідносин буде особлива персональна підтримка. Тобто, представник компанії прикріплений до конкретного клієнта (компанії-замовника), який призначений для вирішення всіх потреб та питань в довготривалій перспективі. Наприклад, якщо це туристичний виїзд, можливий супровід та допомога менеджерів під час поїздки. Власне, для кожного клієнта буде застосовуватися індивідуальний підхід, адже вдячний клієнт – це запорука гарних, автоматизованих стосунків, і партнерства, а для постійних клієнтів та партнерів буде існувати програма лояльності та знижок. Також усі клієнти (як

головні споживачі, так і кінцеві) зможуть залишати змістовні відгуки про даний сервіс, щоб інші замовники змогли оцінити діяльність проєкту.

5. Джерела надходження коштів

Джерела надходження коштів – це матеріальний прибуток, яку компанія отримує від кожного споживчого сегменту або від партнерів. Кожен потік доходів має свої механізми ціноутворення, які безпосередньо пов'язані з ціннісною пропозицією. Існують три типи потоків доходів: доходи від транзакцій, періодичні доходи та плата за користування [46].

Основний потік доходів буде за рахунок доходи від транзакцій – разовий продаж організації та проведення заходу (тімбілдингу або корпоративу), тобто B2C. Компанія-замовник може оплатити послугу повністю або за передплатою. Приймається готівка та банківські перекази. Також за рахунок партнерства з логістичним та готельно-ресторанним бізнесом маємо знижки на проведення заходів. Оскільки за рахунок діючого підприємства є сформована партнерська база, то в майбутньому від партнерів, які захочуть приєднатися до проєкту буде зніматися брокерський відсоток у вигляді одноразового платежу.

6. Ключові ресурси

Ключові ресурси – це найбільш важливі активи та ресурси, необхідні для функціонування бізнес-моделі та створення цінності для замовника. Існує три види ресурсів: фізичні, людські та інтелектуальні [46].

Завдяки тому, що дана бізнес-модель розробляється на базі діючого підприємства, такі ресурси як налагоджена партнерська база та досвід організації схожих заходів вже мається за рахунок туристичної фірми UATOURIST. Саме тому ключовим ресурсом даного проєкту є сайт <https://www.uatourist.com/> та його відповідники в соціальних мережах, які потрібно буде доопрацювати та надбудувати послуги даного проєкту, а згодом зайнятися їх просуванням. Дуже важливі такі показники як зручність сайту, юзабіліті, а також довіра до нього з боку всіх сегментів. Для того, щоб сайт залучав хороший трафік насамперед потрібні фахівці інтернет-маркетингу: SEO-оптимізатори, контент-менеджери, фахівці з контекстної, прихованої реклами тощо. Також потрібні ресурси для

проведення невеликого ремонту в офісі та закупівлі необхідної техніки для кращої презентабельності компанії.

7. Ключові партнери

Ключові партнери – мережа постачальників і партнерів, завдяки яким проєкт функціонує. Організації будують партнерські відносини, щоб оптимізувати свої бізнес-моделі, знизити ризики або отримати ресурси, і подібні відносини стають основою багатьох бізнес-моделей [46].

Як зазначалося вище, завдяки уже діючому підприємству UATOURIST, уже існує налагоджена база партнерів, з якими дружні стосунки напрацьовані понад 20 років. Таким чином застосовується такий тип партнерських відносин як стратегічне співробітництво.

До таких партнерів відносяться:

- логістичні компанії, які займаються як внутрішніми перевезеннями, так і міжнародними, зокрема, авіакомпанія Windrose;
- готельно-ресторанні заклади, які представлені як в Україні, так і за кордоном та надають якісні послуги;
- організації, які займаються безпосередньо конкретними видами заходів (пейнтбол, похід в гори, заплив на човнах, корпоративне готування тощо);
- рекламні агенції, журналісти тощо.

8. Структура витрат

Структура витрат – найбільш суттєві витрати, необхідні для роботи в рамках конкретної бізнес-моделі та реалізації поставлених цілей. За структурою витрат має сенс розділити бізнес-моделі на два класи: з переважним увагою до витрат і з переважним увагою до цінності (більшість бізнес-моделей знаходяться десь між цими двома крайнощами) [46].

За рахунок об'єднання даного проєкту із туристичною агенцією UATOURIST витрати на підтримку діяльності будуть об'єднані в один бюджет організації, тобто оренда, комунальні послуги та інше будуть оплачуватися з спільного рахунку порівну. Основні витрати складаються з трьох основних змінних - витрати на рекламу, оплата послуг фахівців і персоналу, витрати на

підтримку і розвиток сайту. Оскільки «UATOURLIST TEAMLIFT» – це більш маркетингово-орієнтований проєкт, то основні витрати, які потрібно понести – це витрати на рекламу і маркетинг. Також до статей витрат потрібно внести запрошення закордонних партнерів до України з метою подальшої співпраці та в якості залучення їх як потенційних клієнтів та розвитку вітчизняного туризму. Детальніше із фінансовою моделлю даного проєкту можна ознайомитися на рис. 2.2.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Дохід	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень			
Середній чек	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	35,00	37,00
К-сть клієнтів	55,00	75,00	90,00	100,00	120,00	120,00	80,00	90,00	120,00	130,00	120,00	100,00	1 200,00	1 600,00	1 400,00
Дохід в день	1 650,00	2 250,00	2 700,00	3 000,00	3 600,00	3 600,00	2 400,00	2 700,00	3 600,00	3 900,00	3 600,00	3 000,00	36 000,00	56 000,00	51 800,00
Дохід в місяць	49 500,00	67 500,00	81 000,00	90 000,00	108 000,00	108 000,00	72 000,00	81 000,00	108 000,00	117 000,00	108 000,00	90 000,00	1 080 000,00	1 680 000,00	1 554 000,00
Витрати															
Постійні	26 500,00	25 500,00	25 500,00	25 500,00	25 500,00	25 500,00	25 500,00	25 500,00	25 500,00	25 500,00	25 500,00	25 500,00	307 000,00	335 000,00	368 000,00
Оренда	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	108 000,00	108 000,00	108 000,00
Комуналка	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
Адміністративні витрати	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6 000,00	8 000,00	10 000,00
Маркетинг	5 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	49 000,00	55 000,00	65 000,00
Інші	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	12 000,00	14 000,00	17 000,00
Змінні															
Собівартість одиниці	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	13,00	15,00
Собівартість в місяць	19 800,00	27 000,00	32 400,00	36 000,00	43 200,00	43 200,00	28 800,00	32 400,00	43 200,00	46 800,00	43 200,00	36 000,00	432 000,00	624 000,00	630 000,00
Зарплата	15 219,50	16 317,50	17 141,00	17 690,00	18 788,00	18 788,00	16 592,00	17 141,00	18 788,00	19 337,00	18 788,00	17 690,00	212 280,00	291 336,00	323 031,60
Ставка	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	120 000,00	138 000,00	156 000,00
%	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,07
Відсоток	2 475,00	3 375,00	4 050,00	4 500,00	5 400,00	5 400,00	3 600,00	4 050,00	5 400,00	5 850,00	5 400,00	4 500,00	54 000,00	100 800,00	108 780,00
ПДФО+	2 432,63	2 608,13	2 739,75	2 827,50	3 003,00	3 003,00	2 652,00	2 739,75	3 003,00	3 090,75	3 003,00	2 827,50	33 930,00	46 566,00	51 632,10
ЄСВ	2 744,50	2 942,50	3 091,00	3 190,00	3 388,00	3 388,00	2 992,00	3 091,00	3 388,00	3 487,00	3 388,00	3 190,00	38 280,00	52 536,00	58 251,60
Прибуток	-2 019,50	8 682,50	15 959,00	20 810,00	30 512,00	30 512,00	11 108,00	15 959,00	30 512,00	35 363,00	30 512,00	20 810,00	248 720,00	567 664,00	388 968,40
Податок 3 гр (5%)	2 475,00	3 375,00	4 050,00	4 500,00	5 400,00	5 400,00	3 600,00	4 050,00	5 400,00	5 850,00	5 400,00	4 500,00	54 000,00	84 000,00	77 700,00
Чистий прибуток	-4 494,50	5 307,50	11 909,00	16 310,00	25 112,00	25 112,00	7 508,00	11 909,00	25 112,00	29 513,00	25 112,00	16 310,00	194 720,00	483 664,00	311 268,40
i	30,00%												30,00%		
DCF	-4 384,88	5 051,75	11 058,69	14 776,06	22 195,35	21 654,00	6 316,22	9 774,27	20 107,89	23 055,51	19 138,98	12 127,40	149 784,62	286 191,72	141 678,83
PVDCF	160 871,24														
NPV	42 871,24														
													NPV	459 653,11	
													IRR	219,27%	
													ROA	1,650169492	2,6378678
													ROE	2,434	3,890855

Рис. 2.2. Фінансова модель «UATOURLIST TEAMLIFT»

Дисконтований грошовий потік (DCF) - метод оцінки, який використовується для оцінки вартості інвестиції на основі її майбутніх грошових потоків [25]. Аналіз DCF намагається визначити вартість інвестицій сьогодні, ґрунтуючись на прогнозах, скільки грошей вона буде генерувати в майбутньому. Це стосується як фінансових інвестицій для інвесторів, так і для власників бізнесу, які прагнуть внести зміни у свій бізнес, наприклад придбання нового обладнання. Саме цю модель було використано для прорахунку фінансової моделі даного проєкту, що зображено на рис. 2.2.

9. Ключові види діяльності

Ключові види діяльності – це дії компанії, які необхідні для реалізації її бізнес-моделі, тобто найважливіші речі, які потрібно зробити, щоб проєкт

функціонував. Якщо ресурси необхідні життєздатності бізнес-моделі і донесення ціннісної пропозиції до споживчих сегментів, то ключові види діяльності – все те, що необхідне для того, щоб з'являлися потрібні нам ціннісні пропозиції, відносини з споживачами, функціонували канали збуту і потоки доходів [46].

Власне, відповідно до класифікації ключових видів діяльності організацій, даний проєкт можна описати як поєднання «вирішення проблеми» та «платформа/мережа» [3]. Стосовно першого, то ця діяльність полягає в пошуку оптимального виду заходу конкретного клієнта з урахуванням його потреб та побажань включно з локацією, часом та бюджетом. Також, завдяки тому, що основними каналами збуту є діджитал-канали, то головним видом діяльності є доопрацювання сайту, надбудова відповідних функцій та маркетинг і реклама. Також для діяльності компанії застосовується CRM, соц.мережі тощо. Отже, основні дії для функціонування проєкту можна описати за допомогою наступних кроків:

1. Запуск реклами.
2. Отримання заявки від клієнта.
3. Опрацювання запиту.
4. Прописання організаційних моментів.
5. Оплата/передплата заходу.
6. Бронювання/купівля білетів/замовлення оренди/послуги.
7. Повідомлення клієнта про готові та заброньовані дати заходу.
8. Проведення та супровід заходу.
9. Отримання фідбеку від клієнта.

Таким чином, створення бізнесу - це створення цінності в житті клієнтів. Потрібно поглибитись у кожному можливому аспекті аналізу клієнтів та деталей бізнесу та взяти до уваги все, від замовника, до ціноутворення, до ваших комунікацій та ресурсів.

2.2. Юридичні аспекти впровадження проекту «UATOURIST TEAMLIFT»

На етапі створення і становлення бізнесу найпростішими для державної реєстрації та управління і найпопулярнішими сьогодні є фізична особа-підприємець (ФОП), товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та приватне підприємство (ПП). Оскільки «Uatourist Teamlift» створюється саме під туристичну агенцію «Uatourist», яка за організаційно-правовою формою ТОВ, то можна (1) обрати форму ведення бізнесу як ФОП та укласти договір на надання послуг, щоб не змінювати види діяльності ТОВ через застосування штрафних санкцій, у випадку відсутності в держаному реєстрі виду діяльності, яким фактично займається товариство. Однак, іншим варіантом і з точки правових відносин більш правильним є (2) створення відокремленого підрозділу з організації та проведення корпоративних заходів та тимбілдингів в ТОВ.

Щодо першого варіанту, то основними юридичними питаннями є:

- *вибір групи ФОП:*
 - 3 група, щоб мати змогу надавати послуги юридичним особам, які не є єдиноплатниками податків;
 - 2 група, якщо ТОВ працює на спрощеній системі.
- *вибір КВЕД:*
 - 93.19 — Інша діяльність у сфері спорту
 - 82.30 — Організування конгресів і торговельних виставок
 - 82.99 — Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
 - 93.29 — Організування інших видів відпочинку та розваг
 - 70.22 — Консультування з питань комерційної діяльності й керування
 - 74.90 — Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Ці питання досить важливі. При помилці в виді діяльності (вказали не те, що хотіли насправді або помилилися з кодом) для її виправлення доведеться проходити процедуру перереєстрації ФОП. Тому при заповненні заяви краще додати більше, щоб потім не витратити часу на реєстрацію нових кодів.

Неправильний же вибір системи оподаткування може спричинити фінансові труднощі в майбутньому.

▪ *державна реєстрація ФОП:*

- Відповідно до ЗУ “Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань” від 15.05.2003 р. № 755-IV;
- Можна як онлайн, так і через реєстратора (паперово), наприклад, в ЦНАП;
- Збір документів: заява про держреєстрацію ФОП – обов’язково, заява про обрання фізособою спрощеної системи оподаткування;
- На підставі поданого пакету документів проводяться реєстраційні дії шляхом унесення запису до Єдиного державного реєстру юросіб, фізосіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР);
- Після реєстрації необхідно відвідати податкову для реєстрації журналу (книги), в якій ФОП буде вести облік з метою оподаткування. В залежності від обраної системи це може бути: Книга обліку доходів і витрат (для платників ЄП 3-ї груп, платників ПДВ, затверджена Наказом Мінфіну від 19.06.2015 р. № 579); Книга обліку доходів (для платників ЄП 1-ї, 2-ї та 3-ї групи, неплатників ПДВ, затверджена Наказом Мінфіну від 19.06.2015 р. № 579).

▪ *укладення цивільно-правового договору між ТОВ та ФОП:*

- Договір про надання послуг, за яким одна сторона (виконавець) зобов’язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі виконання певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник - його оплатити.
- У договорі ЦПД важливо правильно прописати умови співпраці, моменти, пов’язані з термінами виконання робіт і оплатою, щоб при перевірці договір не визнали трудовим і не оштрафували як злісного порушника трудового законодавства.

- Важливо, щоб в тексті договору не було тих пунктів, які хоча б віддалено вказують на трудові відносини.
- У договорі потрібно перерахувати послуги, які виконує виконавець.
- Якщо підписувати ЦПД з ФОП і виплачувати йому гроші, ТОВ стає його податковим агентом і зобов'язаний платити за виконавця податки і збори, а ще подавати звітність.

Основними характеристиками створення відокремленого підрозділу (філії)

є:

- Загальною ознакою для відокремлених підрозділів є те, що, маючи статус певної окремої структури, не можуть виступати самостійними господарюючими суб'єктами (інакше кажучи, нести зобов'язання за договором, виступати суб'єктом податкової чи адміністративно-господарської відповідальності, братиме участь у судових розглядах у разі їх виникнення буде все одно юрособа). Вони залишаються частиною юридичної особи.
- Функції, права та обов'язки відокремлених підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, передбаченому статутом підприємства чи іншими установчими документами.
- Завжди розташовується окремо від юрособи, тобто має свою адресу місцезнаходження. Однак, це може бути й сусідня будівля від головного офісу ТОВ. Розташування поза межами не означає іншу юридичну адресу. Філія та підприємство, яке її створило, можуть бути розташовані за однією адресою. Розташування "поза межами" досягається шляхом наявності відокремленого майна, у т.ч. приміщення (власного або орендованого). У нашому випадку, це є плюсом, щоб відокремити бренд та не створювати додаткових труднощів у пошуку клієнтами компанії.
- Відокремлений підрозділ «Uatourist Teamlift» зможе вступати у правовідносини з третіми особами в межах повноважень, наданих

головним підприємством. Підтвердженням їх наявності буде довіреність, що видається юрособою керівнику підрозділу.

- Виконувані функції не обмежені: це можуть бути будь-які функції, якими наділене саме головне підприємство ТОВ або створені нові функції.
- Можуть відкрити окремий банківський рахунок для обслуговування своєї діяльності.
- Відомості про відокремлений підрозділ в обов'язковому порядку включаються до Єдиного держреєстру.
- Відокремлений підрозділ може виступати платником окремих податків і зборів, однак філії можуть бути обмеження на укладання певних правочинів, так як немає правосуб'єктності.
- Перевага філії – адмініструвати їх діяльність дешевше.

Основні юридичні питання наступні:

- Придумуємо назву філії. Вона повинна обов'язково містити слова “відокремлений підрозділ”/“філія”/ а також має бути вказана її приналежність до юрособи – «Філія “Uatourist Teamlift” ТОВ “Uatourist”».
- Розробляємо Положення про філію. Основне – це визначитися з функціями філії, повноваженнями її керівника та доцільності окремого балансу й банківського рахунку, потребою у печатці. Філія ТОВ не може укладати угоди на суму, яка перевищує 50% вартості чистих активів.
- Затверджуємо Положення загальними зборами учасників – у ТОВ. Призначаємо керівника (директора) філії та виписуємо на нього довіреність. Її бажано посвідчити нотаріально, так як інакше керівник філії не зможе укладати договори, які потребують нотаріального посвідчення.

Далі проводимо низку дій, пов'язаних з реєстрацією філії та отримання дозволів на її діяльність:

- Проводимо державну реєстрацію філії. Для цього подаємо форму 4.
- Відкриваємо банківський рахунок.

- Якщо на філію делегуються повноваження виписувати податкові накладні, то філії присвоюємо номер і до ДПС подаємо повідомлення.
- Якщо філія отримує обов'язок сплати ЄСВ, то у довільній формі також повідомляємо ДПС у 10-денний термін.
- Якщо філія проводитиме розрахунки в готівковій або безготівковій формі, то до ДПС подаємо форму № 20-ОПП про об'єкти оподаткування.
- Якщо є ліцензії, то вносимо відомості про філію до цих ліцензій.

2.3. Розробка маркетингової стратегії проекту «UATOURIST TEAMLIFT»

Команда. Протягом 20 років команда ТОВ «Український Туристичний Центр» укомплектована професійними менеджерами з навичками, які стосуються сфери туризму. Поза штатом на аутсорсингу працює бухгалтер, дизайнер і адміністратор сайту. Оскільки проєкт «UA TOURIST TEAMLIFT» буде реалізований на базі існуючого підприємства, тому він не вимагає залучення нових фахівців, за винятком перепідготовки деяких менеджерів. Однак, у зв'язку із занепадом діяльності компанії через карантинні обмеження у сфері туризму, потрібно залучити ресурси для створення маркетингового відділу для пропрацювання іміджу бренду та впровадження нової бізнес-моделі, оскільки до цього часу маркетингова стратегія будувалась інтуїтивним методом.

Стан ринку. На ринку дуже мало компаній, які ухвалюють рішення про створення команди для клієнта і беруть на себе всю організацію, а також запропонують готові варіанти, які можуть бути специфічними для кожної компанії.

Проблема в цій області полягає в практично повній відсутності вибору на ринку компаній, які беруть на себе всю організацію тимблдинга. Саме тому створення такого проєкту як «UA TOURIST TEAMLIFT» розширює межі ринку та створює попит серед споживачі. Як зазначалось вище, перевагами такої компанії для клієнта є: розуміння того, що він не буде витрачати час і сили на пошук варіантів побудови команди; можливість вибирати серед готових варіантів проведення; а також розробка індивідуальної програми для компанії.

Аналіз конкурентів

Назва конкурента	Comparative Strength(s)	Comparative Weakness(es)	Counterpoint(s)
1	2	3	4
«Bright Events»	У конкурента більший бюджет на заходи. Робота на великих проектах.	Не знайшов. Доволі сильна компанія. Потрібно детальне дослідження.	У нас є багато ключових партнерів для таких заходів, як готелі та ресторани, логістичні компанії тощо. Більш універсально зрозумілий сайт; наша увага зосереджується більше на покращенні спілкування та довірі співробітників.
«Teammaster»	Зрозумілий сайт. Велика кількість заходів для перегляду, ти можеш обрати з того, що тобі подобається.	Візуальна частина сайту трохи одноманітна, превью подій схожі одне на одного та важко їх розлічати.	У нас є багато ключових партнерів для таких заходів, як готелі та ресторани, логістичні компанії тощо, а також більш різноманітніші заходи.
«Oscar»	Дуже великий спектр діяльності; допоміжні послуги, такі як відеозапис, громадське харчування, аніматори та інші	Занадто багато тексту і замало візуалізованої інформації, з якої можна було б зрозуміти «що до чого».	Наша команда працює над створенням цінності для такої діяльності, а не щодо кількості покращених послуг

Продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4
«Арт сервис»	В наявності є багато підкатегорій для основних категорій. Серед клієнтів є багато відомих компаній	Проведення заходів сконцентроване лише на відпочинку та отриманні емоцій. Слабко розвинутий сайт, покинутий без підтримки та оновлень.	наша компанія пропонує виїзні заходи з використанням елементів командної роботи та взаємодопомоги. Наш сайт більш клієнт-орієнтований та зрозумілий. Також маємо багато варіантів виїзних подій з елементами туризму.
«Академія приключень»	Тімбілдинг з акцентом на командну гру. Кожна гра має свій сюжет та назву притаманну цьому напрямку.	Не знайшов. Доволі сильна компанія. Потрібно детальне дослідження.	Не знайшов. Доволі сильна компанія. Потрібує більш детального дослідження.
«Prime event»	Знову ж таки, діяльність компанії направлена на проведення корпоративів та свят. За технічну та логістичну структуру відповідає компанія.	Цінностей вони не несуть, більше тільки розважальний формат. Не мають виїзних івентів.	наша компанія пропонує виїзні заходи з використанням елементів командної роботи та взаємодопомоги. Також маємо багато варіантів виїзних подій з елементами туризму.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
«Big travel»	Має схожу концепцію з нашою компанією: поєднує напрямки туризму та тимбілдингу. Тимбілдинг супроводжується кейтерингом.	Не знайшов відгуків та прикладів проведених заходів. Пропонують готові варіанти лише на Закарпатті та в Одесі.	Маємо більшу гілку варіантів проведення заходів, аніж кемпінги та події на природі.
«Козырный Туз»	Багато прикладів заходів на вибір. Від дитячих забавок до вечорів покеру для компанії.	Зрештою це більше організація свят та розважальних подій.	Наші заходи можуть підходити як для дорослих, так і для дітей разом. Особливо, якщо це виїзні заходи до наших партнерів, де може бути приділена особлива увага до дітей.

Конкурентні переваги. Великою перевагою є те, що даний проєкт буде функціонувати на базі діючого підприємства. Таким чином, ТОВ «український туристичний Центр» надає готову базу партнерів для співпраці в профільній області компанії, яка забезпечує можливість виїзного тимбілдингу або корпоративного заходу. Також, основною перевагою є ціннісна пропозиція та фокус на розробці програми з елементами освітніх послуг, які включатимуть відповідні навчання від менторів, бізнес-коучів в цікавій для споживача формі подання. До того ж, клієнт не турбується про всі організаційні аспекти заходу, а передає цю відповідальність компанії, яка організовує тимбілдинги. Всі

процеси будуть виконуватися професійними менеджерами, компанія співпрацюватиме з готелями, логістичними організаціями та іншими партнерами.

Позиціонування. Надання ціннісних пропозицій клієнтам:

- 1) Індивідуальний підхід до кожного замовника: даний проєкт пропонує як вибір готових видів заходів, так і індивідуальну організацію певного заходу, враховуючи побажання клієнтів.
 - 2) Зниження ризику: взяття на себе ролі організатора в цікавих для клієнта видах заходів (тімблдинг або корпоратив) значно знижує ризик того, що щось піде не за планом або всі залишаться невдоволеними, адже дозволяє замовнику делегувати повноваження професіоналам, які в свою чергу на основі досвіду та перевірених партнерів прораховують кожен дрібничку.
 - 3) Зручність – найголовніша цінність, як для партнерів, так і для компаній-замовників.
- Як описати наш бренд трьома прикметниками?
 - інноваційний
 - креативний
 - всеохоплюючий
 - Що ми пропагуємо?

Ми прагнемо, щоб кожна українська компанія могла забезпечити комфортний відпочинок своїм працівникам
 - Що ми даємо споживачеві?

Ми забезпечуємо найкращий відпочинок з елементами освітніх систем у бізнес-секторі для компаній у сфері організації та проведення тимблдингів та корпоративних заходів
 - Що об'єднує наших людей?
 - Цінності, які ми пропагуємо;
 - Бажання забезпечити своїм колегам хороший відпочинок;
 - Бажання підвищити командний дух.
 - Яскравий представник групи

HR, який займається організацією командноутворюючих заходів для компанії

- Що хоче сказати про себе людина, коли використовує бренд?
 - «Я відпочиваю, навчаюсь, наснажаюсь на ефективну роботу та подорожую завдяки якісному сервісу “UATourist TeamLift”».
- Що дратує наших конкурентів?
 - Ми працюємо на базі туристичної агенції «UA Tourist», яка має широке коло партнерств та досвіду;
 - Ми розширюємо рамки проведення заходів за рахунок впровадження освітніх елементів;
 - Ми забезпечуємо організацію заходу «під ключ»;
 - Наші основні клієнти – менеджери ТОП-компаній.

- Tone of voice

Поєднання декількох стратегій: «Бренд з користю» + «Бренд, який розважає»

- Бренд з користю

Головна особливість нашої компанії - експертність в своїй області. Добірки, тексти містять переважно корисну інформацію, що складається з демонстрації можливостей організації. Експертність повинна не тільки вражати кількістю складних термінів, а й дійсно допомагати розбиратися в проблемі.

Бренд проявляє себе в такий спосіб:

- 1) постійна взаємодія з аудиторією, намагається коментувати будь-які питання;
- 2) розповідає про свій досвід, ділиться ним з підписниками та клієнтами, проводить онлайн-консультації;
- 3) веде просвітницьку діяльність.

- Бренд, який розважає

Стратегія заснована на розважальному контенті, який робить бренд таким, що запам'ятовуються і виділяє серед конкурентів. Голос бренду з розважальним контентом часто вміло використовує тренди для залучення аудиторії через нестандартний підхід.

Особливості:

- 1) створення інтерактивного контенту: опитувань, тестів;
- 2) підбір розважальних і цікавих фактів, пов'язаних з послугами бренду;
- 3) актуальна оцінка інформаційного порядку денного, подана в легкій гумористичній формі;
- 4) пошук нестандартних новин.

Упущення. Безперспективні клієнти - це, перш за все, ті, хто не несе в собі цінності створення команди в майбутньому для своєї компанії і купує наші послуги тільки один раз, щоб задовольнити потреби співробітників у відпочинку, а не об'єднувати їх і покращувати комунікації та відносини. Такий клієнт не обіцяє повернутися, бо він приходять за неправильним продуктом, і не може зрозуміти і отримати всю цінність тімбілдінгу.

Маркетингові інструменти:

- Маркетинг електронної пошти: Ми використовуємо електронні розсилки, такі як привітання зі святом, сповіщення про знижки, важливі новини та інше, щоб бути ближче до замовника. Для збору клієнтських адрес буде використано сервіс Mailchimp, який при певній операції на сайті буде відправляти e-mail клієнта до бази Mailchimp. При взаємодії у соціальних мережах також буде поповнюватися база e-mail. Також буде заповнюватися база в інших компаніях. Для розсилок буде використовуватися той самий сервіс Mailchimp.
- Блог та контент-маркетинг: На даний момент компанія майже не має активності в соціальних мережах, крім Facebook. В даний час розробляється маркетингова стратегія для соціальних мереж, таких як Instagram та Telegram.
- Стратегія виїзної розвідки: У нас є велика клієнтська база, з якою ми працюємо з холодними дзвінками та електронною поштою.
- SMM: Формат сторінок у соц.мережах (на прикладі Instagram) буде наступний:

- Декілька разів на тиждень буде публікуватися пост з прикладом проведення заходу, орієнтовною вартістю на певну кількість людей.
 - Візуальна складова буде інтуїтивно зрозумілою: просте фото з тематикою заходу, назва та ціна за кількість людей.
 - В описі публікації буде більш детально розписана програма, а також пропозиція щодо розробки індивідуальної програми.
 - Завдяки великому напливу постів (приблизно 2 в тиждень) користувачу буде легко переглянути і зрозуміти формати заходів, обрати щось, або отримати консультацію по власному проєкту.
- Мета-теги: Заголовок - Teamlift - організація тимбілдингу. Опис - Ми допомагаємо вашому бізнесу провести якісний та корисний відпочинок
 - SEO – модель кластеризації семантичного ядра (Табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Модель кластеризації семантичного ядра

Високо частотний	Низько частотний
Тімбілдинг	Тімбілдинг що це
Тімбілдинг Київ	Тімбілдинг ідеї
Тімбілдинг для компанії	Тімбілдинг приклад
Тімбілдинг для бізнесу	Тімбілдинг це
Тімбілдинг квест	
Де провести тимбілдинг	
Тімбілдинг на природі	
Тімбілдинг ігри	
Teamlift тимбілдинги	
Teamlift	
Замовити тимбілдинг	

- Інші доцільні інструменти і тактичні прийоми: Компанія використовує стару систему CRM у форматі електронної таблиці Excel. Ця система повинна бути поліпшена шляхом передачі всіх даних, наприклад, в Бітріч. Оскільки, наші продажі невеликі, тому вони не вимагають спеціальних інструментів, крім CDM і рекламних інструментів.

- Лого:



Рис. 2.3. Логотип проекту «Team Lift»

Унікальна торгова пропозиція (УТП). Термін «унікальна торгова пропозиція» (УТП) був придуманий піонером телевізійної реклами Россером Рівзом з Ted Bates & Company. Теодор Левітт, професор Гарвардської школи бізнесу, припустив, що «Диференціація - одна з найважливіших стратегічних і тактичних дій, якою компанії повинні постійно займатися» [37]. УТП відноситься до унікальної вигоди, яку демонструє компанія, послуга, продукт або бренд, які дозволяють їй виділитися серед конкурентів [33]. Унікальна торговельна пропозиція має являти собою особливість, що підкреслює переваги продукту, значимі для споживачів. Як описує доктор Джеймс Блайт, USP «містить одну особливість продукту, яка найбільше виділяється серед конкурентів, і звичайно являє собою особливість, яка дає споживачеві унікальні переваги» [22]. Чітке УТП допомагає споживачам зрозуміти відмінності (навіть неіснуючі відмінності) між пропозиціями бренду в категорії, а також може допомогти споживачам сформувати позитивне ставлення до бренду і в кінцевому підсумку може сприяти підвищенню рівня запам'ятовування бренду.

Саме тому УТП в «UA TOURIST TEAMLIFT» звучатиме як «Ми організуємо будь-який захід на будь-який смак «під ключ».

Управління продажами. Структура відділу продажів:

Як зазначалося вище, наші менеджери, крім своїх основних обов'язків, є нашими менеджерами з продажу. У кожного менеджера є свій проект, за який він відповідає. Разом з цим проектом менеджер веде продажі.

Нові співробітники. Всі наші менеджери рівні між собою в межах своєї відповідальності. Ось чому вони всі є частиною компанії і є обличчям компанії.

Інструменти, програмне забезпечення та ресурси:

Компанія використовує стару систему CRM у форматі електронної таблиці Excel. Ця система повинна бути поліпшена шляхом передачі всіх даних, наприклад, в Бітріч. Оскільки, наші продажі невеликі, тому вони не вимагають спеціальних інструментів, крім CDM і рекламних інструментів.

Бюджет. Оскільки це окремий проект у існуючій компанії, зарплату визначають менеджери. Витрати неможливо розрахувати, оскільки вони індивідуальні для кожної замовленої події.

Висновки до розділу 2

Проект «Uatourist Teamlift» буде втілено на базі діючого підприємства – туроператора «Український Туристичний Центр», який є ведучим туроператором по Фінляндії, країнах Скандинавії і Балтії.

Для того, щоб перейти від бізнес-ідеї до розробки бізнес-моделі та мати змогу одночасно тестувати та перевіряти певні гіпотези зручно використовувати такий інструмент як канва бізнес-моделі (Business Model Canvas) А. Остервальдера та І. Пігнера, власне, на базі якої проаналізовано проект «UATOURIST TEAMLIFT». Дана канва є складовою інноваційної бізнес-моделі та складається з 9 блоків, які охоплюють основні сфери проекту: взаємодія з клієнтами, пропозиція, інфраструктура і фінансова складова.

Головний споживач, на який орієнтований проект «UATOURIST TEAMLIFT», як правило, – це керівник компанії чи відповідальний менеджер, який зацікавлений в проведенні тимблдингу чи корпоративу для співробітників компанії, однак у нього бракує навичок чи досвіду з організації таких заходів, або обмежений час та ресурси. Кінцевий споживач – це працівники таких компаній, які й оцінюватимуть діяльність наданих послуг.

Даний проект пропонує як вибір готових видів заходів, так і індивідуальну організацію певного заходу, враховуючи побажання клієнтів. Багатостороння платформа проекту працює для двох сегментів – компаній-замовників і партнерів, виконуючи роль зручного посередника.

Головні канали про які клієнт дізнається про послуги даного проекту – це такі діджитал-канали як Instagram, Facebook, Youtube, Telegramm, розсилка на пошту та сайт діючого підприємства UATOURIST.

Оскільки, проект передбачає залучення клієнтів на постійній основі, то головним типом взаємовідносин буде особлива персональна підтримка. Тобто, представник компанії прикріплений до конкретного клієнта (компанії-замовника), який призначений для вирішення всіх потреб та питань в довготривалій перспективі.

Основний потік доходів буде за рахунок доходи від транзакцій – разовий продаж організації та проведення заходу (тімбілдингу або корпоративу), тобто B2C. Компанія-замовник може оплатити послугу повністю або за передплатою. Приймається готівка та банківські перекази. Також за рахунок партнерства з логістичним та готельно-ресторанним бізнесом маємо знижки на проведення заходів.

Завдяки тому, що дана бізнес-модель розробляється на базі діючого підприємства, такі ресурси як налагоджена партнерська база та досвід організації схожих заходів вже мається за рахунок туристичної фірми UATOURIST. Саме тому ключовим ресурсом даного проєкту є сайт <https://www.uatourist.com/> та його відповідники в соціальних мережах, які потрібно буде доопрацювати та надбудувати послуги даного проєкту, а згодом зайнятися їх просуванням. Для того, щоб сайт залучав хороший трафік насамперед потрібні фахівці інтернет-маркетингу: SEO-оптимізатори, контент-менеджери, фахівці з контекстної, прихованої реклами тощо. Також потрібні ресурси для проведення невеликого ремонту в офісі та закупівлі необхідної техніки для кращої презентабельності компанії.

Завдяки уже діючому підприємству UATOURIST, уже існує налагоджена база партнерів, з якими дружні стосунки напрацьовані понад 20 років. Таким чином застосовується такий тип партнерських відносин як стратегічне співробітництво. До таких партнерів відносяться логістичні компанії; готельно-ресторанні заклади; організації, які займаються безпосередньо конкретними видами заходів (пейнтбол, похід в гори, заплив на човнах, корпоративне готування тощо); рекламні агенції, журналісти тощо.

За рахунок об'єднання даного проєкту із туристичною агенцією UATOURIST витрати на підтримку діяльності будуть об'єднані в один бюджет організації, тобто оренда, комунальні послуги та інше будуть оплачуватися з спільного рахунку порівну. Основні витрати складаються з трьох основних змінних - витрати на рекламу, оплата послуг фахівців і персоналу, витрати на підтримку і розвиток сайту.

РОЗДІЛ 3

ВАЛІДАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОЕКТУ «UATOURIST TEAMLIFT» НА БАЗІ ПІДПРИЄМСТВА «UATOURIST»

Як тільки розробка бізнес-моделі завершена, необхідно пройти процес валідації кожної зі своїх концепцій. План валідації бізнес-моделі надає структурований простір для налаштування та надбудови експериментів, які потрібно буде виконати для перевірки критичних припущень. Це заощадить час, розробляючи гіпотези у вашій бізнес-моделі, перш ніж приступити до відповідності продуктовому ринку. Саме тому валідація бізнес-моделі проекту «UATOURIST TEAMLIFT» базувалась на дослідженні основних концепцій, від якої залежить успішність бізнесу в майбутньому.

3. 1. Формування та тестування місії, візії та цінностей проекту «UATOURIST TEAMLIFT»

Успішна розробка та валідації бізнес-моделі неможлива без чіткого стратегічного бачення. Без місії і візії бізнес-модель існує у вакуумі, так як місія - це відправна точка для планування та розробки, візія - це пункт призначення, а бізнес-модель - це дорожня карта, яка допомагає чітко прописати структуру та ризики діяльності компанії. Цінності також важливі для процесу розробки та валідації бізнес-моделей, оскільки вони служать для компанії критерієм для розробки відповідних стратегій і тактик; якщо будь-яка стратегія або тактика суперечить цінностям компанії, її слід переглянути.

Зокрема, візія представляє собою певне стратегічне бачення або мету, яку ставить перед собою проєкт або компанія на майбутнє. Місія організації є причиною існування та створення цінності для суспільства. Елементи заяви про місію і бачення часто об'єднуються, щоб сформулювати цілі, завдання і цінності компанії. Це синтезує екзистенційний закон організації та пояснює його бачення [23].

Зазвичай керівники вищої ланки пишуть загальні заяви про місію і бачення компанії. Інші менеджери на різних рівнях можуть писати звіти для своїх конкретних підрозділів або бізнес-одиниць. Процес розробки місії та візії вимагає від менеджерів чіткого визначення корпоративної культури, цінності, стратегії і поглядів на майбутнє та звернення до зобов'язань компанії перед ключовими зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, співробітників, партнерів і спільноти загалом.

Власне, візія даного проєкту представлена у вигляді наступного твердження: *Ми прагнемо, щоб кожна українська компанія могла забезпечити комфортний відпочинок своїм працівникам. Місія ж звучить так: Ми забезпечуємо найкращий відпочинок з елементами освітніх систем у бізнес-секторі для компаній.*

На основі візії та місії проєкт може також представити філософію свого бізнесу: певний набір цінностей та принципів, які також включені в місію і візію і які характеризують компанію. Зокрема, цінностями даної компанії є *інновації, комплексність та партнерство*, що відповідає цінностям більшості партнерів компанії, а також баченню потенційних клієнтів.

За результатами опитування генеральної директорки ТОВ «Український Туристичний Центр» та онлайн-опитування 12 менеджерів, які дотичні до сфери організації тимблдингів та корпоративних заходів в своїх компаніях, візія та місія відповідають їх уявленню про послуги, які надаватимуться в «UATOURIST TEAMLIFT». Однак, 4 з респондентів висловили незрозуміння частини про «елементи освітніх систем». Саме тому вирішено переформулювати місію на «*Ми забезпечуємо найкращий відпочинок з елементами освітніх послуг у бізнес-секторі для компаній «під ключ»*», додавши також ключову цінність надання послуг повного комплексу, починаючи з розрахунку кошториса на організацію заходу, аж до фінального проведення.

3.2. Тестування гіпотез щодо ціннісної пропозиції проекту «UATOURIST TEAMLIFT»

Ще одним із етапів валідації бізнес-моделі «UATOURIST TEAMLIFT» є тестування гіпотез щодо ціннісної пропозиції даного проекту серед потенційних клієнтів шляхом їх опитування. Завданнями даного дослідження були:

1. З'ясувати досвід користування послугами організації тимблдингу серед респондентів;
2. Визначити шляхи покращення даних послуг;
3. Визначити умови користування послугами мого проекту;
4. З'ясувати цінову політику мого проекту.

Таким чином, було проведено 12 напівструктурованих інтерв'ю шляхом самозаповнення респондентами анкет. Обраний метод дослідження та невелика кількість інтерв'ю зумовлені обставинами, які склались як через карантин, так і відсутність доступу до ширшого кола цільової аудиторії через відсутність контактів.

Далі наведено гайд інтерв'ю з отриманими відповідями від респондентів (Табл.3.1.). Задля збереження конфіденційності даних соціально-демографічні характеристики респондентів не відображено.

За результатами проведених інтерв'ю було проведено короткий аналіз цільового ринку, досвід з організації тимблдингів, корпоративів тощо та недоліки таких послуг/сервісів. Респонденти наразі організують тимблдинги і корпоративи самостійно або за допомогою послуг компаній, які є на ринку, опираючись при відборі на такі критерії, як комфорт, якість продукту та невисока ціна. Однак, респонденти зазначили ряд недоліків таких як одноманітність та складнощі у відчутті особливостей компанії-замовника. Також респонденти зазначили, що вони б погодились скористатися моїм сервісом, адже я пропоную їм альтернативу вказаним вище недолікам, тобто «корпоратив чи тимблдинг під ключ».

Результати опитування цільової аудиторії

Питання	Відповідь
<p>1. Розкажи, будь ласка, як саме ти дотичний/а до тематики мого проєкту</p>	<p>P1: Я є членом добровільної групи людей, яка щороку організовує корпоративні заходи в моїй компанії, бо в нашій компанії немає окремої ролі, яка би цим опікувалася</p> <p>P2: Ти попросив)</p> <p>P3: Як власник, я маю команду та цікавість у її розвитку</p> <p>P4: – відповідь відсутня</p> <p>P5: Я працюю HR-ом і я дотичний до вибору місця корпоративу</p> <p>P6: Ми проводимо корпоративи тільки на новий рік і ці обов'язки покладаються на мого шефа, а я йому допомагаю</p> <p>P7: – відповідь відсутня</p> <p>P8: Я користуюся послугами професійних компаній, які роблять тимблдинги в нашій компанії</p> <p>P9: Ми робимо корпоративи дуже часто</p> <p>P10: В компанії, де я працюю з цим проблеми</p> <p>P11: Якраз думаємо над цим, щоб зробити тимблдинг, бо багато нових співробітників</p> <p>P12: Я керую стартапом і мені потрібно згуртувати свою команду</p>
<p>2. На твою думку, чи існує потреба в розробці даного проєкту та чому?</p>	<p>P1: Так, безумовно. Тому що безліч компаній проводять корпоративи, але я впевнена, що багацько з них мають такий стан справ, як я описала в попередньому запитанні (цим опікуються волонтери). Ці волонтери із задоволенням скористалися би послугою "корпоратив під ключ" або віддали би частину турбот людям, які на цьому знаються.</p> <p>P2: Так, на ринку багато подібних компаній, але вони пропонують досить стандартний набір активностей яким вже надцять років.</p>

	<p>P3: Наразі опис продукту для мене виглядає дуже загально. Я не відчуваю конкретики. Що саме буде пропозицією для моєї компанії. Наприклад, пограти в пейнтбол - я звернусь до компанії, що спеціалізується саме на цьому. Тут ви виглядаєте як посередник. Навіщо це мені?</p> <p>P4: Так</p> <p>P5: Думаю, що так, бо це полегшить моє життя</p> <p>P6: Якщо ціна буде невисокою і шеф погодиться</p> <p>P7: Да. Тільки хочеться «пощупати» продукт. Тому що зараз складно оцінити, чи буде це так круто, як на словах</p> <p>P8: Важко сказати, бо в нас є компанія, з якими ми працюємо і нас все влаштовує. Хіба що на пробній основі...</p> <p>P9: – відповідь відсутня</p> <p>P10: Так, із задоволенням. Бо в нас дійсно проблеми з цим, а твоя ідея виглядає цікавою</p> <p>P11: Так, якщо ти зараз зможеш це зробити))))))</p> <p>P12: Напевно.</p>
<p>3. А як ти вирішуєш цю проблему зараз (послуги тимблдингів, корпоративів тощо)?</p>	<p>P1: Наразі ми здебільшого обходимося власними силами. Але на останній НР ми не мали часу і вибрали Кулінарну школу, яка і взяла на себе турботи. І це було зручно і класно. І це ще один аргумент на користь попереднього запитання.</p> <p>P2: Своїми силами. Організація тимблдинга теж тимблдинг)</p> <p>P3: Створюємо самостійно, важлива складова - це інтелектуальність та рівень якості продукту. Також невисока ціна.</p> <p>P4: Просто мінімально накритий стіл</p> <p>P5: Останній раз наші партнери робили нам тимблдинг, а всі виручені кошти йшли на благодійність.</p> <p>P6: Йдемо в ресторан. Нічого цікавого.</p>

	<p>P7: Беремо послуги тимблдингу в спеціалістів, які роблять нам сесії по напрямах, які нас турбують.</p> <p>P8: Вище зазначав.</p> <p>P9: Зазвичай їдемо десь в межах України, в гори там, а все організовує турфірма.</p> <p>P10: Ніяк.</p> <p>P11: Ми якраз маємо зробити.</p> <p>P12: Замовляли послуги в такій-то компанії. Всім сподобалось. Вони запросили дійсно професіоналів і мої працівники були в захваті.</p>
<p>4. Чи є якісь недоліки даних послуг/сервісів? Якщо так, то які?</p>	<p>P1: Єдина проблема, яку я бачила наразі це те, що компанії-організатору важко відчуті особливості компанії-замовника. І це може спричинити незначне дратування. Наприклад: ми спілкуємося українською на роботі, і декотрі колеги особливо чутливо ставляться до компаній, які надають послуги в Україна російською. Тому ми хвилювалися про це і витратили певний час, аби передбачити всі моменти, де щось могло бути російською. Коли робиш сам, то краще тримаєш руку на пульсі.</p> <p>P2: Одноманітність</p> <p>P3: Не можу сказати</p> <p>P4: – відповідь відсутня</p> <p>P5: Немає.</p> <p>P6: Наш недолік – відсутність нормального корпоративу. Похід в ресторан дуже пригнічує.</p> <p>P7: Висока ціна. Плюс не завжди співпадають тематики сесій з тим, що потрібно співробітникам.</p> <p>P8: Хочеться більше розвитку. Зазвичай профі своєї справи роблять все відповідно. Але деколи хочеться дізнатися щось нове, а не просто пограти в ігри, які роблять нас ближчими.</p> <p>P9: Більше ідей хочеться і все.</p> <p>P10: – відповідь відсутня</p>

	<p>P11: Напевне, що всі схожі між собою. Немає цінності серед компаній, яка б зробила нас постійним клієнтом.</p> <p>P12: Немає.</p>
<p>5. <i>Що можна зробити, щоб покращити дані послуги та зробити їх більш привабливими для клієнтів?</i></p>	<p>P1: Організовувати настановні зустрічі і трохи глибше спілкуватися. Якщо просякнутися компанією, то буде значно легше зробити щось таке, що ця компанія дуже цінуватиме.</p> <p>P2: Давати більш комплексні рішення. Давати рішення під ключ, і продумувати частину за клієнта (так як він часто не знає, що хоче). Часто компанії просять дуже багато інформації, і шукати на неї відповіді відбиває все бажання)</p> <p>P3: Знову ж таки, дуууже загальна пропозиція. Не розумію, що саме покращувати..</p> <p>P4: відповідь відсутня</p> <p>P5: відповідь відсутня</p> <p>P6: відповідь відсутня</p> <p>P7: відповідь відсутня</p> <p>P8: відповідь відсутня</p> <p>P9: відповідь відсутня</p> <p>P10: відповідь відсутня</p> <p>P11: відповідь відсутня</p> <p>P12: відповідь відсутня</p>
<p>6. <i>Чи готовий/а ти скористатися послугами мого проєкту?</i></p>	<p>P1: Так, звісно ж</p> <p>P2: Можливо</p> <p>P3: Готова спробувати</p> <p>P4: напевне</p> <p>P5: Так!!!</p> <p>P6: – відповідь відсутня</p> <p>P7: так</p> <p>P8: да</p> <p>P9: Думаю, що не просто готова, а скористаюсь!</p> <p>P10: може бути</p> <p>P11: 100 %</p> <p>P12: Обов'язково</p>
<p>7. <i>Якщо ні, то чому?</i></p>	<p>P1: готова, тому пропускаю запитання</p> <p>P2: – відповідь відсутня</p>

	<p>P3: Не має</p> <p>P4: Може буде не по ціні</p> <p>P5: – відповідь відсутня</p> <p>P6: – відповідь відсутня</p> <p>P7: – відповідь відсутня</p> <p>P8: – відповідь відсутня</p> <p>P9: – відповідь відсутня</p> <p>P10: – відповідь відсутня</p> <p>P11: – відповідь відсутня</p> <p>P12: – відповідь відсутня</p>
<p>8. <i>Якщо так, то які позитивні сторони мого проекту ти вбачаєш?</i></p>	<p>P1: Я передаю ці справи компанії, яка має велику мережу контактів та бере на себе відповідальність вдало сполучити різні розваги - це велика цінність. Крім того економиться час, якщо це не мої прямі обов'язки в моїй компанії</p> <p>P2: Поки конкретного продукту немає, рано про це говорити</p> <p>P3: Підтримати ініціативу, перевірю мої очікування</p> <p>P4: – відповідь відсутня</p> <p>P5: Забирається головний біль.</p> <p>P6: Просто крутий проект.</p> <p>P7: Ви робите все комплексно та берете на себе всю відповідальність.</p> <p>P8: Ціннісна пропозиція +++</p> <p>P9: Дотичні до того, як ми любимо проводити тимблдинги.</p> <p>P10: – відповідь відсутня</p> <p>P11: Якщо погано з фантазією, то я можу вибрати з готових варіантів або попросити зробити індивідуальну програму</p> <p>P12: Виглядає так, що я можу з вами зробити те, що мені треба і це велика ваша перевага.</p>
<p>9. <i>За яких умов ти готовий/а скористатися даними послугами?</i></p>	<p>P1: Головне, щоби це вписувалося в бюджет, оскільки наша компанія є невеликою та несхильною проводити мега-корпоративи, ми частіше святкуємо новий рік, а також один-два рази на рік відвідуємо різні регіони України, досліджуючи її</p>

	<p>P2: Якщо зійдуться зірки)</p> <p>P3: Бюджет має бути менший ніж ми це робимо самостійно, знімете з мене організаційну частину, відповідає нашим цінностям, співробітники будуть задоволені</p> <p>P4: – відповідь відсутня</p> <p>P5: Коли буде готовий проект, тоді напишу!</p> <p>P6: Фінансовий план. Якщо дешево</p> <p>P7: Запросите крутих бізнес-коучів</p> <p>P8: Рано говорити про це</p> <p>P9: Якщо це буде не тупо корпоратив з музикою і алкоголем, а з якимось розбором персоналу. Більше про HR</p> <p>P10: Не знаю (((</p> <p>P11: Якщо допоможуть налагодити відносини між співробітниками та керівником</p> <p>P12: За умов бюджетності і натхнення новим життям та емоціями компанії.</p>
<p><i>10. Назви, будь ласка, орієнтовну суму, яку ти готовий/а заплатити за дані послуги?</i></p>	<p>P1: Не пригадаю точно, але ми витрачаємо на один корпоратив (на 50-60 осіб) 80-150 тисяч гривень</p> <p>P2: +10-20% від вартості активностей. Стандартна схема івент агенств.</p> <p>P3: Не готова відповісти</p> <p>P4: – відповідь відсутня</p> <p>P5: Залежить від контексту. Думаю, що 100 000 приблизно.</p> <p>P6: Шеф скупий. Тому я навіть не хочу нічого писати.</p> <p>P7: 8000 грн за одного</p> <p>P8: 200 000 – 300000 грн</p> <p>P9: Складно назвати ціну</p> <p>P10: – відповідь відсутня</p> <p>P11: треба обговорити всі деталі і мені треба ваші ціни</p> <p>P12: 30 % +</p>

В результаті інтерв'ю я підтвердив свої гіпотези щодо того, що шляхами покращення наявних послуг з організації та проведення тимблдингів і т.п. є усунення такої проблеми як повна відсутність вибору на ринку компаній, що беруть на себе всю організацію тимблдингу. Саме тому мій проєкт передбачає надання таких бенефітів клієнту як розуміння того, що він не буде витратити час та зусилля на пошук варіантів проведення тимблдингу; можливість вибору серед готових варіантів проведення; а також розробка індивідуальної програми для компанії шляхом проведення зустрічей та переговорів.

Щодо умов користування послугами мого проєкту, то серед вище зазначених умов потрібно зазначити необхідність різного спектру послуг, які б покривались в рамках бюджету як невеликих компаній, так і більш масштабних. Також важливо відповідати цінностям компанії. Тобто, з огляду на отримані відповіді респондентів можна зробити висновок, що вони готові платити за дані послуги, однак точна сума варіюється в залежності від розміру компанії та цінової політики на ринку загалом.

Перед початком опитування я намагався максимально деталізувати ідею свого проєкту, щоб ознайомити респондента та надати йому чіткіше бачення. Однак, респонденти зазначили, що поки готового продукту немає, то складно оцінювати необхідність його впровадження чи можливість скористатися такими послугами.

3.3. Розробка циклу досвіду клієнта проєкту «UATOURIST TEAMLIFT»

Кінцевим продуктом даного проєкту є організований та проведений захід (тимблдинг або корпоратив). Досвід клієнта (customer experience) має вирішальне значення для поточного та майбутнього бізнесу. Існує ряд процесів, з якими взаємодіють клієнти, купуючи товари та послуги у компаній. Процеси продажів і підтримки клієнтів зазвичай знаходяться в центрі уваги, оскільки організації прагнуть отримати вигоду зі своїх маркетингових інвестицій. З точки зору клієнта, сукупність процесів, з якими він взаємодіє є взаємопов'язані і в кінцевому підсумку впливають на їх досвід, а не тільки на рішення про покупку.

Власне, ще одним кроком валідації бізнес-моделі є тестування продукту з точки зору клієнтського досвіду. Покладаючись на проведене формативне дослідження, а також власний досвід, головний представник цільової аудиторії мого проєкту – керівник компанії або відповідальний менеджер (зокрема, у сфері HR), який займається організацією тимблдингів та корпоративних заходів для працівників організації. Далі наведено результати опитування, проведеного з керівником відділу технічного забезпечення kmbs, який займається організацією тимблдингів для працівників сервісу, фактичні дані з власного професійного досвіду та результати опитування 12 менеджерів, які дотичні до сфери організації тимблдингів та корпоративних заходів в своїх компаніях, які побіжно згадували про свій досвід.

Отже, приходячи на роботу, менеджер отримує план на наступний місяць і бачить, що там має бути присутній плановий тимблдинг перед літньою відпусткою або такий план складає сам менеджер для впровадження стратегії з підвищення корпоративного духу всередині компанії. Перше, що робить менеджер – намагається придумати варіанти проведення такого заходу без участі спеціальних агенцій. Часто буває, що бракує відповідних навичок чи часу, тому він звертається до керівника організації та свого персоналу, щоб почути їх побажання. Загалом побажання персоналу не відрізняються від очікувань менеджера, тому їх погляди збігаються.

Далі менеджер починає використовувати пошукові системи з метою знайти оптимальні рішення для проведення таких заходів, однак здебільшого відповідні результати, видані пошуковиком не відповідають потребам або очікуванням менеджера. На цьому етапі аналітика пошуковика зібрала необхідні дані про людину, яка користувалася ним і починає рекламувати ті види заходів, які відповідають інтересам та запитам менеджера. Відповідно, серед таких компаній опиниться мій проєкт, адже налаштування відповідної реклами враховано при плануванні бізнес-моделі.

На основі отриманих результатів та дослідження респондентів як потенційних клієнтів, сформовано детальний портрет покупця. Визначення

способу покупця, який також називають персоною покупця, персоною аудиторії або маркетингово. персоною, допомагає вам націлитися на вашого ідеального покупця. Портрет покупця забезпечує структуру і контекст для компанії, допомагає розробити стратегію, направлену на приваблення найбільш цінних відвідувачів, потенційних клієнтів і повторних клієнтів в бізнес. Це дозволяє також визначати все, від розробки продукту до голосу бренду, соціальних каналів та циклу досвіду клієнта.

Споживач, як правило, є керівником компанії або відділу, відповідального за підтримку командного духу всередині компанії, який шукає спосіб вирішити проблему пошуку варіантів для проведення тимблдингу або корпоративу, і у якого немає часу, навичок і досвіду для цього.

Таблиця 3.2

Детальний портрет покупця

ІМ'Я ОСОБИ:	Джон Байер
БЕКГРАУНД	<ul style="list-style-type: none"> • Керівник HR-відділу • Більше року працює в IT-компанії; до цього він займав ту ж посаду у більшій компанії близько 4 років • Одружений, чекає первістка
ДЕМОГРАФІЧНІ ДАНІ	<ul style="list-style-type: none"> • Чоловіча стать • Вік 26 - 30 років • Середньомісячний дохід: 25 000 грн • Проживає в м. Київ
ІДЕНТИФІКАТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> • Спокійна манера поведінки • Самостійно спілкується з колегами та партнерами через месенджери • Однак надає перевагу живому спілкуванню • Має помічника, який працює з документами

ЦІЛІ	<ul style="list-style-type: none"> • Основна мета: планування людських ресурсів, управління винагородами та вигодами для працівників, управління ефективністю, відносини з працівниками • Вторинна мета (<i>нагальна</i>): організація тимблдингу або корпоративного заходу для працівників компанії
ВИКЛИКИ	<ul style="list-style-type: none"> • Основна проблема: підтримка командного духу в компанії • Вторинний виклик (<i>нагальний</i>): організувати якісний тимблдинг, що враховує потреби всіх працівників
ЩО МИ РОБИМО	<ul style="list-style-type: none"> • Розробити та організувати індивідуальну програму тимблдингу, яка враховує всі побажання працівників компанії • Підняти настрій та дух серед команди компанії
РЕАЛЬНІ ЦИТАТИ	<ul style="list-style-type: none"> • «Я із задоволенням скористаюся послугою корпоративного заходу «під ключ» або передам деякі турботи людям, які в цьому розбираються». • «Головне, щоб це вкладалося в бюджет, тому що наша компанія маленька і неохоче проводить мегакорпоративні заходи». • «Я хочу, щоб цінності компанії відповідали нашим цінностям, і тоді співробітники залишаться задоволені»
ЗАГАЛЬНІ ЗАПЕРЕЧЕННЯ	<ul style="list-style-type: none"> • «Часто компанії просять забагато інформації, і пошук відповідей на неї відбиває все бажання співпраці»

	<ul style="list-style-type: none"> • «Я не відчуваю специфіки того, що саме буде пропозицією для моєї компанії» • «Я не хочу банальних подій і боюся, що простіше все організувати самостійно»
МАРКЕТИНГОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ	Тімблдинги та корпоративні заходи «під ключ»
ПРЕЗЕНТАЦІЯ ДЛЯ ЛІФТУ (ELEVATOR RITCH)	Ми організуємо будь-який захід на будь-який смак «під ключ»: ви не витратите час і сили, щоб знайти варіанти для тимблдингу або корпоративного заходу; ви зможете вибрати з готових варіантів проведення; а також ми пропонуємо розробку індивідуальної програми для компанії.

Власне, подальший досвід клієнта доцільно розписати за допомогою такого інструменту як «цикл досвіду клієнта». Загалом, життєвий цикл клієнта має багато варіантів, і кожна теорія перелічить різні етапи, засновані на прерогативі маркетологів. В клієнта завжди є певні очікування щодо якості послуг, які базуються на попередньому досвіді або особистих уявленнях. Далі наведено два види циклу досвіду клієнта – перший стосується процесів до- і післяпродажного досвіду, а другий стосується досвіду взаємодії безпосередньо процесу взаємодії клієнта з менеджером «UATOURIST TEAMLIFT» та процесу купівлі послуги.

Таблиця 3.3

Цикл досвіду клієнта 1. Формування первинного набору розгляду

	Формування первинного набору розгляду	Тригер
	Клієнт на цьому етапі уже має сформований список локацій та	Клієнт розглядає усі варіанти і в якийсь момент він точно

	<p>можливостей проведення тимблдингу на базі попереднього досвіду роботи. Однак на цьому етапі він також починає шукати додаткові ідеї чи компанії, які забезпечують організацію та проведення тимблдингів та/або корпоративних заходів. Зокрема, він починає використовувати Google та/або соціальні мережі, щоб зробити певний список компаній та їх пропозицій. Також залучає рекомендації колег та знайомих.</p>	<p>усвідомлює, що майже усі компанії на ринку пропонують банальні тимблдинги, які є дороговартісними та не беруть на себе всю організацію тимблдингу з урахуванням специфічних побажань. Саме тоді виникає тригер (<i>він є споживчим, коли потреба в товарі з'являється органічно</i>), у ролі певного драйвера: клієнт хоче обрати ту компанію, яка забезпечить не тільки виїзний тимблдинг, але й «під ключ».</p>
Ціль бренду	<p>Ціль бренду “UA Tourist TeamLift” на цьому етапі потрапити в список, який пропонує Google та/або соціальні мережі (тобто добре налаштовану SEO-оптимізацію, контекстну рекламу та інші канали розповсюдження та просування бренду). Також в ідеалі мати уже перші кейси успішно виконаної роботи та відгуки реальних клієнтів.</p>	<p>На цьому етапі ціль бренду така ж як і в попередньому етапі, однак включає чітку позиціонування себе. Зокрема, потрібно «кричати» про свою інновацію та переваги на головній сторінці сайту, щоб клієнт впевнився у своєму виборі.</p>
Точки контакту	<ul style="list-style-type: none"> • Пошукова видача Google; • Реклама Google + FB + Insta; 	<ul style="list-style-type: none"> • Наш сайт; • Огляди на Youtube конкретних кейсів та

	<ul style="list-style-type: none"> • Лідери думок в FB/Insta/YouTube; • Спеціалізовані форуми та ком'юніті в соц.мережах; • Сарафанне радіо; • Контент-маркетинг. Тематичні статті на спеціалізованих сайтах; • Блог нашого сайту. 	візитівка себе й позиціонування бренду, яка розміщена як на сайті, так і в соц.мережах.
Відчуття клієнта	Клієнт поки що точно знає, що йому потрібно зробити, але не знає у якому форматі. Тому розглядає варіанти, які сформовані у первинному наборі розгляду та шукає додаткові нові ідеї, щоб визначитися згодом.	Клієнт вже знає, що хоче, однак він не хоче приділяти багато часу вивченню пропозицій компаній.
Дії клієнта	Клієнт формує список ідей та можливостей проведення тимбілдингу.	Клієнт скорочує список компаній та переходить до наступного етапу дій.
Думки клієнта	Клієнт хоче знайти найоптимальніший варіант проведення тимбілдингу, який був би не банальним, відповідав інтересам компанії.	Клієнт хоче знайти компанію, яка організувала тимбілдинг «під ключ» та вимагала додаткових зусиль у його організації.

Цикл досвіду клієнта 1. Активна оцінка

	Активна оцінка	Покупка
	Саме на цьому етапі здійснюється фінальна оцінка нашої компанії: збирається повна картина про послуги та саму компанію, виявляються особливості замовлення та можливості організації тимбілдингу, а також тут можливі вже перші заявки консультативного характеру.	На цьому етапі здійснюється довготривалий процес від консультації щодо можливостей проведення тимбілдингу, врахування всіх побажань, оформлення всіх домовленостей, заключення договору, організації та проведення заходу та оцінки співпраці.
Ціль бренду	Бренду важливо бути доступним для пошуку інформації, яка цікавить клієнта. Знайти будь-яку інформацію про бренд та його послуги має бути легко і зручно. Саме тому важливо бути тим «ідеальним продуктом» для клієнта, щоб не втратити його. Тут можна пропонувати консультації щодо послуг та можливостей.	Організувати якісний тимбілдинг, який відповідає всім потребам клієнта.
Точки контакту	<ul style="list-style-type: none"> • Відгуки на нашому сайті; • Ціни на нашому сайті (навіть, якщо вони приблизні, то потрібно теж про це вказувати); 	<ul style="list-style-type: none"> • Сайт - процедура оформлення замовлення; • Традиційна «покупка» послуги в офісі компанії.

	<ul style="list-style-type: none"> • Наші соц.мережі; • Сайти з відгуками; • Відгуки в соц.мережах, гугл бізнес про нашу компанію; • Чат-бот; • Онлайн-консультант; • Дзвінок менеджеру компанії; • Месенджери (FB, Viber, Telegram); • Спілкування з живим менеджером в офісі компанії. 	
Відчуття клієнта	Клієнт готовий здійснити «покупку», однак хоче детальніше вивчити можливості компанії.	Клієнт хоче організувати тимбілдинг «під ключ», який максимально врахує всі його побажання.
Дії клієнта	Клієнт залишає заявку на сайті компанії або в соц.мережах щодо потенційної зустрічі як онлайн, так і оффлайн та обговорення деталей.	Клієнт приходить в офіс компанії або менеджер компанії здійснює візит до компанії замовника, де вирішуються всі організаційні питання.
Думки клієнта	Клієнт хоче отримати від компанії максимально те, що відповідатиме його уявленням та чекає на консультацію, адже так легше все зрозуміти.	Клієнт був би радий, якби тимбілдинг пройшов так, щоб всі залишились задоволеними.

Цикл досвіду клієнта 1. Постпродажний досвід

	Постпродажний досвід
	На цьому етапі здійснюється пост-продажна взаємодія. Зокрема, клієнту повідомляється про програму лояльності, нові можливості та вигідні пропозиції.
Ціль бренду	Ціль бренду – підвищити рівень довіри та запам'ятовуваності компанії. Зробити так, щоб клієнт повернувся ще раз або порекомендував знайомим.
Точки контакту	<ul style="list-style-type: none"> • Рекламна розсилка; • Програма лояльності; • Збір відгуків щодо «покупки» тімбіндингу; • Надсилання фото-, відео-звітів щодо проведеного заходу.
Відчуття клієнта	Клієнт задоволений наданими послугами та хоче скористатися новими пропозиціями.
Дії клієнта	Клієнт хоче отримувати новини щодо пропозицій, програми лояльності, знижок та нових можливостей, щоб мати змогу в разі потреби ще раз скористатися послугами компанії.
Думки клієнта	Клієнт думає щодо подальших можливостей співпраці та користування програмою лояльності.

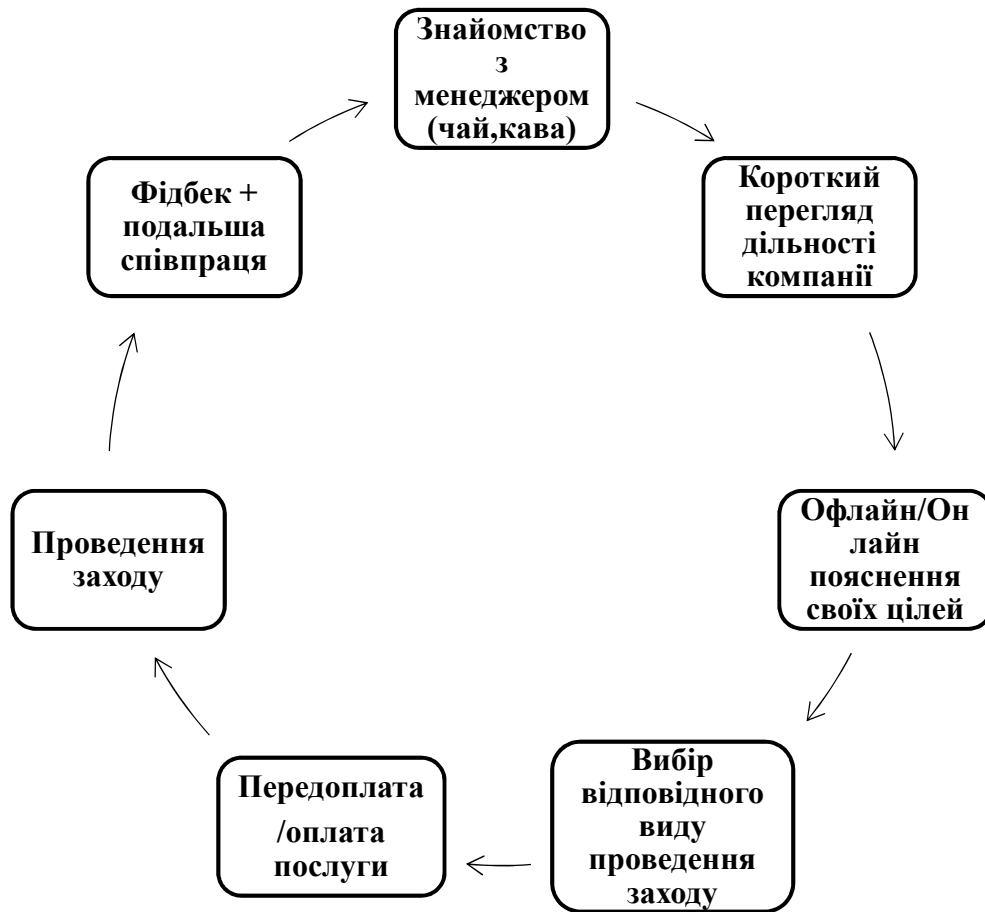


Рис. 3.1. Цикл досвіду клієнта 2

Таблиця 3.6

Цикл досвіду клієнта 2. Етап 1

Етап 1	
Хто виконує зі сторони компанії?	Менеджер компанії
Хто клієнт?	Цільова аудиторія визначена маркетинговою стратегією (загалом, керівники відділу або компанії)
Тривалість:	Від 5 до 20 хв
Що відбувається? (опис процесу)	Прояв гарного сервісу, тобто пропонується чай або кава клієнту. Починається розмова, яка ледь торкається теми тімбілдингу, але насамперед розмова відбувається для відчуття клієнтом небайдужості з боку менеджера і компанії загалом

Потенційні проблеми, які можуть виникнути у клієнта/ з клієнтом:	Часто керівники компанії мають досить мало часу, тому бажають одразу перейти до справи
--	--

Таблиця 3.7

Цикл досвіду клієнта 2. Етап 2

Етап 2	
Хто виконує зі сторони компанії?	Менеджер компанії
Хто клієнт?	Цільова аудиторія визначена маркетинговою стратегією (загалом, керівники відділу або компанії)
Тривалість:	Від 10 до 20 хв (залежно від питань клієнта)
Що відбувається? (опис процесу)	Менеджер компанії проводить офлайн/онлайн презентацію компанії, а також відповідає на питання клієнта
Потенційні проблеми, які можуть виникнути у клієнта/ з клієнтом:	Презентація може бути трохи монотонною і клієнту буде не цікаво, тому потрібно дотримуватися лише потрібної та актуальної інформації

Таблиця 3.8

Цикл досвіду клієнта 2. Етап 3

Етап 3	
Хто виконує зі сторони компанії?	Менеджер компанії
Хто клієнт?	Цільова аудиторія визначена маркетинговою стратегією (загалом, керівники відділу або компанії)

Тривалість:	Від 15 хв. до години (залежно від спектру побажань клієнта)
Що відбувається? (опис процесу)	Клієнт пояснює менеджеру, який саме вид послуг йому потрібен: тимблдінг, корпоративні заходи тощо
Потенційні проблеми, які можуть виникнути у клієнта/ з клієнтом:	Можливі непорозуміння між клієнтом та менеджером з приводу пояснень бажань самого клієнта. Також потрібно виділити окремий час, якщо клієнт не знає конкретної цілі, а тільки хоче отримати якісний продукт за максимально короткий термін

Таблиця 3.9

Цикл досвіду клієнта 2. Етап 4

Етап 4	
Хто виконує зі сторони компанії?	Менеджер компанії
Хто клієнт?	Цільова аудиторія визначена маркетинговою стратегією (загалом, керівники відділу або компанії)
Тривалість:	Від 30 хвилин до тижня
Що відбувається? (опис процесу)	Менеджер компанії робить підбірку видів заходу або робить індивідуальну програму, яка відповідає очікуванням клієнта
Потенційні проблеми, які можуть виникнути у клієнта/ з клієнтом:	Можливі проблеми, якщо клієнт зробив запит на ранні терміни і компанія не має відповідних можливостей

Цикл досвіду клієнта 2. Етап 5

Етап 5	
Хто виконує зі сторони компанії?	Менеджер компанії, бухгалтер
Хто клієнт?	Цільова аудиторія визначена маркетинговою стратегією (загалом, керівники відділу або компанії)
Тривалість:	Від години до тижня
Що відбувається? (опис процесу)	Компанія надає відповідні реквізити на оплату/передплату послуги бухгалтеру компанії клієнта
Потенційні проблеми, які можуть виникнути у клієнта/ з клієнтом:	Бухгалтер компанії клієнта робить прострочку платежу

Цикл досвіду клієнта 2. Етап 6

Етап 6	
Хто виконує зі сторони компанії?	Менеджери, компанії-партнери
Хто клієнт?	Компанія та персонал цільової аудиторії
Тривалість:	Від 1,5 години до тижня
Що відбувається? (опис процесу)	Проведення заходу з можливою присутністю менеджерів для технічної підтримки та уникнення незапланованих подій
Потенційні проблеми, які можуть виникнути у клієнта/ з клієнтом:	Побутові проблеми

Цикл досвіду клієнта 2. Етап 7

Етап 7	
Хто виконує зі сторони компанії?	Менеджер компанії
Хто клієнт?	Цільова аудиторія визначена маркетинговою стратегією (загалом, керівники відділу або компанії)
Тривалість:	Від дати останнього контакту до наступної зустрічі
Що відбувається? (опис процесу)	Після проведення заходу компанія надсилає запит на отримання відгуку щодо наданої послуги. Також обговорюється можливість подальшої співпраці із можливими корпоративними знижками та програмою лояльності
Потенційні проблеми, які можуть виникнути у клієнта/ з клієнтом:	Незадоволений клієнт – проблема в компанії

Висновки до розділу 3

Як тільки розробка бізнес-моделі завершена, необхідно пройти процес валідації кожної зі своїх концепцій. План валідації бізнес-моделі надає структурований простір для налаштування та надбудови експериментів, які потрібно буде виконати для перевірки критичних припущень. Це заощадить час, розробляючи гіпотези у вашій бізнес-моделі, перш ніж приступити до відповідності продуктовому ринку. Саме тому валідація бізнес-моделі проекту «UATOURIST TEAMLIFT» базувалась на дослідженні основних концепцій, від якої залежить успішність бізнесу в майбутньому.

Власне, візія даного проекту представлена у вигляді наступного твердження: Ми прагнемо, щоб кожна українська компанія могла забезпечити комфортний відпочинок своїм працівникам. Місія ж звучить так: Ми забезпечуємо найкращий відпочинок з елементами освітніх систем у бізнес-секторі для компаній.

На основі візії та місії проект може також представити філософію свого бізнесу: певний набір цінностей та принципів, які також включені в місію і візію і які характеризують компанію. Зокрема, цінностями даної компанії є інновації, комплексність та партнерство, що відповідає цінностям більшості партнерів компанії, а також баченню потенційних клієнтів.

За результатами опитування генеральної директорки ТОВ «Український Туристичний Центр» та онлайн-опитування 12 менеджерів, які дотичні до сфери організації тимблдингів та корпоративних заходів в своїх компаніях, візія та місія відповідають їх уявленню про послуги, які надаватимуться в «UATOURIST TEAMLIFT». Однак, 4 з респондентів висловили незрозуміння частини про «елементи освітніх систем». Саме тому вирішено переформулювати місію на «Ми забезпечуємо найкращий відпочинок з елементами освітніх послуг у бізнес-секторі для компаній «під ключ»», додавши також ключову цінність надання послуг повного комплексу, починаючи з розрахунку кошториса на організацію заходу, аж до фінального проведення.

Було проведено 12 напівструктурованих інтерв'ю шляхом самозаповнення респондентами анкет. Обраний метод дослідження та невелика кількість інтерв'ю зумовлені обставинами, які склались як через карантин, так і відсутність доступу до ширшого кола цільової аудиторії через відсутність контактів.

В результаті інтерв'ю я підтвердив свої гіпотези щодо того, що шляхами покращення наявних послуг з організації та проведення тимблдінгів і т.п. є усунення такої проблеми як повна відсутність вибору на ринку компаній, що беруть на себе всю організацію тимблдингу. Саме тому мій проєкт передбачає надання таких бенефітів клієнту як розуміння того, що він не буде витратити час та зусилля на пошук варіантів проведення тимблдингу; можливість вибору серед готових варіантів проведення; а також розробка індивідуальної програми для компанії шляхом проведення зустрічей та переговорів.

Щодо умов користування послугами мого проєкту, то серед вище зазначених умов потрібно зазначити необхідність різного спектру послуг, які б покривались в рамках бюджету як невеликих компаній, так і більш масштабних. Також важливо відповідати цінностям компанії. Тобто, з огляду на отримані відповіді респондентів можна зробити висновок, що вони готові платити за дані послуги, однак точна сума варіюється в залежності від розміру компанії та цінової політики на ринку загалом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті даного дослідження було розроблено бізнес-модель «UATOURIST TEAMLIFT» на базі діючого підприємства «UATOURIST за допомогою використання стратегічного інструменту канва бізнес-моделі О. Остервальдера та І. Пігнера, а також здійснено валідацію даної бізнес-моделі, основні етапи якої відповідають методології Lean Startup Е. Піса.

В останні роки концепція бізнес-моделі привернула значну увагу як вчених, так і практиків. Загалом, бізнес-модель описує логіку компанії зі створення та отримання вартості. В контексті стартапів на ранніх стадіях бізнес-моделі стають особливо актуальними, оскільки підприємці більш точно визначають свої ідеї з точки зору того, як можна задовольнити потреби ринку. Бізнес-модель відображає припущення підприємця і тому може розглядатися як набір гіпотез про те, чого хочуть клієнти, і як підприємство може найкращим чином задовольнити ці потреби і отримати за це гроші.

На основі аналізу наукових джерел було окреслено основні підходи до розуміння поняття «бізнес-модель», а також визначено основні компоненти бізнес-моделі, які необхідні для життєздатності бізнесу в ринковому середовищі. Зокрема, О. Остервальдер розглядав бізнес-модель як відображення логіки процесу створення цінності у вигляді дев'яти взаємопов'язаних блоків, що охоплюють повний набір найважливіших елементів бізнес-моделювання. Таким чином, поняття бізнес-моделі залежить від специфіки кожного конкретного підходу та мети бізнесу.

Визначено, що розробка бізнес-моделі та її валідація є взаємопов'язаними елементами. Підхід до бізнес-моделювання О. Остервальдера закладений в план валідації за методологією Lean Startup, тому цей шаблон використаний для розробки бізнес-моделі «UATOURIST TEAMLIFT». Зокрема, за допомогою заповнення та опису блоків канви бізнес-моделі чітко розписано складові власної бізнес-моделі: від споживчих сегментів до структури витрат.

Новим підприємцям варто розглядати SBCVM як інструмент, який допоможе їм зрозуміти, якщо і чому не відповідає їх бізнес-концепція по одному або декільком параметрам. Він також буде діяти як засіб перевірки, який надасть деякі рекомендації щодо коригування курсу. SBCVM дозволить команді стартапів краще зрозуміти слабкі і сильні сторони бізнес-концепції і направити їх в ті галузі, на які їм необхідно зосередити свої зусилля.

Орієнтуючись на високі темпи зростання конкуренції на ринку, незалежно від масштабів та напрямів діяльності, бізнес-моделювання та її валідація є важливими складовими процесу розвитку будь-якого підприємства.

Проект «Uatourist Teamlift» буде втілено на базі діючого підприємства – туроператора «Український Туристичний Центр», який є ведучим туроператором по Фінляндії, країнах Скандинавії і Балтії.

Для того, щоб перейти від бізнес-ідеї до розробки бізнес-моделі та мати змогу одночасно тестувати та перевіряти певні гіпотези було використано такий інструмент як канва бізнес-моделі (Business Model Canvas) А. Остервальдера та І. Пігнера, власне, на базі якої проаналізовано проєкт «UATOURIST TEAMLIFT».

Головний споживач, на який орієнтований проєкт «UATOURIST TEAMLIFT», як правило, – це керівник компанії чи відповідальний менеджер, який зацікавлений в проведенні тимблдингу чи корпоративу для співробітників компанії, однак у нього бракує навичок чи досвіду з організації таких заходів, або обмежений час та ресурси. Кінцевий споживач – це працівники таких компаній, які й оцінюватимуть діяльність наданих послуг.

Даний проєкт пропонує як вибір готових видів заходів, так і індивідуальну організацію певного заходу, враховуючи побажання клієнтів. Багатостороння платформа проєкту працює для двох сегментів – компаній-замовників і партнерів, виконуючи роль зручного посередника.

Головні канали про які клієнт дізнається про послуги даного проєкту – це такі діджитал-канали як Instagram, Facebook, Youtube, Telegramm, розсилка на пошту та сайт діючого підприємства UATOURIST.

Оскільки, проєкт передбачає залучення клієнтів на постійній основі, то головним типом взаємовідносин буде особлива персональна підтримка. Тобто, представник компанії прикріплений до конкретного клієнта, який призначений для вирішення всіх потреб та питань в довготривалій перспективі.

Основний потік доходів буде за рахунок доходи від транзакцій – разовий продаж організації та проведення заходу, тобто B2C. Компанія-замовник може оплатити послугу повністю або за передплатою.

Завдяки тому, що дана бізнес-модель розробляється на базі діючого підприємства, такі ресурси як налагоджена партнерська база та досвід організації схожих заходів вже мається за рахунок туристичної фірми UATOURIST. Саме тому ключовим ресурсом даного проєкту є сайт <https://www.uatourist.com/> та його відповідники в соціальних мережах, які потрібно буде доопрацювати та надбудувати послуги даного проєкту, а згодом зайнятися їх просуванням.

Завдяки уже діючому підприємству UATOURIST, уже існує налагоджена база партнерів, з якими дружні стосунки напрацьовані понад 20 років. Таким чином застосовується такий тип партнерських відносин як стратегічне співробітництво. До таких партнерів відносяться логістичні компанії; готельно-ресторанні заклади; організації, які займаються безпосередньо конкретними видами заходів; рекламні агенції, журналісти тощо.

За рахунок об'єднання даного проєкту із туристичною агенцією UATOURIST витрати на підтримку діяльності будуть об'єднані в один бюджет організації, тобто оренда, комунальні послуги та інше будуть оплачуватися з спільного рахунку порівну. Основні витрати складаються з трьох основних змінних - витрати на рекламу, оплата послуг фахівців і персоналу, витрати на підтримку і розвиток сайту.

Як тільки розробка бізнес-моделі завершена, необхідно пройти процес валідації кожної зі своїх концепцій. План валідації бізнес-моделі надає структурований простір для налаштування та надбудови експериментів, які потрібно буде виконати для перевірки критичних припущень. Саме тому валідація бізнес-моделі проєкту «UATOURIST TEAMLIFT» базувалась на

дослідженні основних концепцій, від якої залежить успішність бізнесу в майбутньому.

За результатами опитування генеральної директорки ТОВ «Український Туристичний Центр» та онлайн-опитування 12 менеджерів, які дотичні до сфери організації тимблдингів та корпоративних заходів в своїх компаніях, візія та місія відповідають їх уявленню про послуги, які надаватимуться в «UATOURIST TEAMLIFT». Однак, 4 з респондентів висловили незрозуміння частини про «елементи освітніх систем». Саме тому вирішено переформулювати місію на «Ми забезпечуємо найкращий відпочинок з елементами освітніх послуг у бізнес-секторі для компаній «під ключ»», додавши також ключову цінність надання послуг повного комплексу, починаючи з розрахунку кошториса на організацію заходу, аж до фінального проведення.

Було проведено 12 напівструктурованих інтерв'ю шляхом самозаповнення респондентами анкет. Обраний метод дослідження та невелика кількість інтерв'ю зумовлені обставинами, які склались як через карантин, так і відсутність доступу до ширшого кола цільової аудиторії через відсутність контактів.

В результаті інтерв'ю було підтверджено основні гіпотези щодо того, що шляхами покращення наявних послуг з організації та проведення тимблдингів і т.п. є усунення такої проблеми як повна відсутність вибору на ринку компаній, що беруть на себе всю організацію тимблдингу. Саме тому проєкт передбачає надання таких бенефітів клієнту як розуміння того, що він не буде витратити час та зусилля на пошук варіантів проведення тимблдингу; можливість вибору серед готових варіантів проведення; а також розробка індивідуальної програми для компанії шляхом проведення зустрічей та переговорів.

Таким чином, за допомогою дослідження потенційних клієнтів підтверджено важливі гіпотези щодо ціннісної пропозиції проєкту та важливості його розробки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-модель CANVAS для громадських організацій [Електронний ресурс] // Громадський простір. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.prostir.ua/?kb=biznes-model-canvas-dlya-hromadskyh-orhanizatsij>.
2. Верба В. А. Бізнес-моделювання у процесі розвитку підприємства / В. А. Верба // Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовт. 2010 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол : Г. О. Швиданенко (відп. за вип.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – С. 52–54.
3. Доморацкий А. Шаблон бизнес-модели Остервальдера и Пинье [Електронний ресурс] / Александр Доморацкий // Medium. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://medium.com/smartarchitects/%D1%88%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BD-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8-%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B0%D0%B%D1%8C%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0-%D0%B8-%D0%BF%D0%B8%D0%BD%D1%8C%D0%B5-52b3985f7bfa>.
4. Кабалкин А. Валидация бизнес-идей: с чего начать? [Електронний ресурс] / А. Кабалкин // LPgenerator. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://lpgenerator.ru/blog/2015/01/26/validaciya-biznes-idej-s-chego-nachat/>.
5. Климанов Денис Евгеньевич, Третьяк Ольга Анатольевна Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-modeli-osnovnye-napravleniya-issledovaniy-i-poiski-soderzhatelnogo-fundamenta-kontseptsii> (дата обращения: 24.05.2020).

6. Мельникова Е. В. Устойчивость бизнес-модели в управлении промышленным предприятием / Е. В. Мельникова, Ю. А. Безруких. // Экономика и менеджмент систем управления. – 2017. – №2. – С. 216–222.
7. Мертенс А. 5 инструментов для развития вашей бизнес-модели [Электронный ресурс] / А. Мертенс. – 2011. – Режим доступа до ресурсу: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1482/Mertens_5%20instrumentov%20dlja%20razvitija%20vashej%20biznes-modeli.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
8. Осідач О. Методичні основи формування інноваційних бізнес-моделей. Вісник Львівського університету. Серія: Економічна. 2015. Вип. 52. С. 127–134. - Режим доступу до ресурсу: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/5799/5812>
9. Соціальне підприємництво: посібник для викладачів курсу. (2019). Retrieved 22 May 2020, from <https://drive.google.com/file/d/11YefJuRdRmsjaRnFlvhbbr-DwsxbtzDR/view>
10. Третьяк Ольга Анатольевна, Климанов Денис Евгеньевич Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. 2016. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novyuy-podhod-k-analizu-biznes-modeley> (дата обращения: 24.05.2020).
11. Яценко, М. (2019). Як створити клієнтський досвід, що драйвить бізнес. Retrieved 22 May 2020, from <https://medium.com/aimbulance/%D1%8F%D0%BA-%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8-%D0%BA%D0%BB%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B4-%D1%89%D0%BE->

- %D0%B4%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%8C-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-103525718a2b
12. Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, Bob Andelman. *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*. 2002.
 13. Akimov A. *Business Model Generation* (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur) — Summaries EP21. [Электронный ресурс] / Akimov. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://medium.com/@franticrock/business-model-generation-alexander-osterwalder-yves-pigneur-56ce5614fbef>.
 14. Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359–376.
 15. Alt, R. and Zimmermann, HD. 2001. "Introduction to Special Section - Business Models," *Electronic Markets* (11:1), pp. 3-9.
 16. Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013). Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. *Organization Science*, 24(1), 301–317.
 17. Amaresan S. *Everything You Need to Know about Customer Lifecycle Management* [Электронный ресурс] / Swetha Amaresan. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://blog.hubspot.com/service/customer-lifecycle-management>.
 18. Blank, S., 2011. Embrace failure to startup success. *Nature* 477, 133.
 19. Blank, S., 2013. Why the lean startup changes everything. *Harv. Bus. Rev.* 91, 63–72.
 20. Blank, S., Dorf, B., 2012. *The Startup Owners Manual: The sStep-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.
 21. Blank, Steven G. (2007). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win* (PDF) (3rd ed.). Pescadero, CA: S. G. Blank
 22. Blythe, Jim (2005-01-01). *Essentials of Marketing* (3rd ed.). Financial Times Prentice Hall. p. 250.

23. Bratianu, Constantin & BALANESCU, Georgiana. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 U.S. companies. *Management & Marketing*. 3. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/227430445_Vision_mission_and_corporate_values_A_comparative_analysis_of_the_top_50_US_companies
24. Burkhart, Thomas & Krumeich, Julian & Werth, Dirk & Loos, Peter. (2011). Analyzing the Business Model Concept – A Comprehensive Classification of Literature. International Conference on Information Systems 2011, ICIS 2011. 5. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Dirk_Werth/publication/221599299_Analyzing_the_Business_Model_Concept_-_A_Comprehensive_Classification_of_Literature/links/0c96051ad98b0a0d1f00000/Analyzing-the-Business-Model-Concept-A-Comprehensive-Classification-of-Literature.pdf
25. Business Model Canvas Template - A Guide to Business Planning. Corporate Finance Institute. (2020). Retrieved 6 December 2020, from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/business-model-canvas-template/#:~:text=The%20business%20model%20canvas%20is,plan%20into%20a%20condensed%20form.>
26. Business model validation [Электронный ресурс] // istartap – Режим доступа до ресурсу: <http://istartup.eu/lessons/business-model-validation/>
27. Business model validation checklist [Электронный ресурс] // AdaptAnything. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.adaptanything.com/business-model-checklist/>.
28. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. From Strategy to Business Models / Long Range Planning. - 2010, vol. 43, issues 2-3. S. 204
29. Chen, James. “Discounted Cash Flow (DCF).” Investopedia, Investopedia, 13 May 2020, www.investopedia.com/terms/d/DCF.asp

30. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // *Industrial and Corporate Change*. — 2002. — № 11 (3). — P. 529–555.
31. Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press, 2003
32. Corbo, L., Mahassel, S., & Ferraris, A. (2020). Translational mechanisms in business model design: introducing the continuous validation framework. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1488>
33. Entrepreneur. (No Date). Unique Selling Proposition (USP). Retrieved March 29th, 2016, from Entrepreneur: <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/unique-selling-proposition-usp>
34. Framework. Wikipedia. [Online] <http://en.wikipedia.org/wiki/Framework>.
35. Gambardella A. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Architecture / A. Gambardella, A. M. McGahan // *Long Range Planning*. — 2010. — № 43 (2/3). — R. 267–271
36. Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann. "Reinventing Your Business Model." *Harvard Business Review* 86, no. 12 (December 2008).
37. Levitt, Theodore (1986). *The marketing imagination* (New, expanded ed.). New York: Free Press.
38. MacDonald S. 7 WAYS TO CREATE A GREAT CUSTOMER EXPERIENCE STRATEGY [Электронный ресурс] / Steven MacDonald. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-strategy/>.
39. Magretta J. Why Business Models Matter / J. Magretta // *Harvard Business Review*. — 2002. — № 80 (5). — P. 86–92.

40. Maier, H. T., Schmiedbauer, O., & Biedermann, H. (2020). Validation of a Lean Smart Maintenance Maturity Model. *Tehnički Glasnik*, 14(3), 296–302. <https://doi.org/10.31803/tg-20200706131623>
41. Malley, P. (2020). Discover the 3 types of business model canvases. Retrieved 22 May 2020, from <https://openclassrooms.com/en/courses/4544311-do-product-research-analyze-the-competition-and-interview-potential-customers/4572786-discover-the-3-types-of-business-model-canvases>
42. Misra S. Team-building Competencies, Personal Effectiveness and Job Satisfaction: The Mediating Effect of Transformational Leadership and Technology. *Management and Labour Studies [Электронный ресурс]* / S. Misra, K. Srivastava. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://doi.org/10.1177/0258042X17753178>.
43. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.
44. Pohle G. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters / G. Pohle, M. Chapman // *Strategy & Leadership*. — 2006. — № 34 (5). — P. 34–40.
45. Osterwalder, A. 2004. The business model ontology – a proposition in a design science approach, PhD Thesis, Universite de Lausanne: Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
46. Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Clark, Tim (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Strategyzer series. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. ISBN 9780470876411
47. Ovans, A. (2015). What Is a Business Model?. *Harvard Business Review*. Retrieved 6 December 2020, from <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.
48. Product Discovery. Детальное описание бизнес-процесса исследования и работы с гипотезами для проектирования нового продукта [Электронный

- ресурс] // Product Architecture Framework – Режим доступа до ресурсу: http://productframework.ru/product_discovery.
49. Ries, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011.
50. Sharaf, H. (2012). *Startup Business Concept Validation Methodology (SBCVM) (Master of Business Administration)*. SIMON FRASER UNIVERSITY.
51. Silva, D. S., Ghezzi, A., Aguiar, R. B. de, Cortimiglia, M. N., & ten Caten, C. S. (2019, December 20). *Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2019-0425>
52. Spiegel, O., Abbassi, P., Zylka, M. P., Schlagwein, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2016). *Business model development, founders' social capital and the success of early stage internet start-ups: A mixed method study*. *Information Systems Journal*, 26(5), 421–449.
53. Teece D. J. *Business Models, Business Strategy and Innovation / D. J. Teece // Long Range Planning*. — 2010. — № 43 (2/3). — P. 172–194.
54. Timmers P. *Business Models for Electronic Markets [Электронный ресурс] / Timmers // Journal of Electronic Markets*. – 1998. – Режим доступа до ресурсу: <http://dx.doi.org/10.1080/10196789800000016>.
55. W. Chan Kim and Renee Mauborgne. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press, 2005
56. Wanetick, D. (2015). *Business Model Validation: What Makes Business Models Work?*. Retrieved 22 May 2020, from <https://books.google.com.ua/books?id=qCjaCgAAQBAJ&lpg=PT13&dq=business%20model%20validation&lr&hl=uk&pg=PT13#v=onepage&q=business%20model%20validation&f=false>

57. Zott, Christoph et al. "The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research." (2010). Retrieved from: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf>