

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Тернопільська бізнес школа

СЕНДЕЦЬКА Тетяна Михайлівна

**Стратегія сталої комунікації з клієнтами тренінгової
агенції -- A Strategy of Sustainable Communication with
Clients of the Training Agency**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала: студентка групи МБІм-22
Т. М. Сендецька

Науковий керівник: Гузар О. В.

ТЕРНОПІЛЬ – 2020

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 68 сторінок, 18 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 40 найменувань.

Метою дипломної роботи є створення та імплементація бізнес-моделі тренінгової компанії з акцентом на побудову сталої комунікації з клієнтами.

Об'єктом дослідження є стала комунікація з клієнтами.

Одержані висновки та їх новизна: практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні та валідації бізнес-моделі бізнесу у сфері розвитку навичок працівників (талентів) з акцентом на побудову сталої комунікації з клієнтами.

Ключові слова: бізнес-модель, комунікація, сталість, стратегія, агенція, навчання персоналу, тренінги, працівники, клієнти.

RESUME

Thesis contains 68 pages, 18 tables, 8 figures, list of sources with 40 titles.

The aim of the thesis is to create and implement a business model of a training company with focus on building sustainable communication with clients.

The object of research is sustainable communication with clients.

The resulting conclusions and innovation: is to develop and validate a business model of business in the field of skills development of employees (talents) with focus on building sustainable communication with customers.

Keywords: business model, communication, sustainability, strategy, agency, staff training, training, employees, clients.

АНОТАЦІЯ

Сендецька Т.М. Стратегія сталої комунікації з потенційними клієнтами тренінгової агенції. – Рукопис.

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

Розглянуто теоретичні аспекти комунікації з клієнтами у бізнесі. Проаналізовано підходи до побудови бізнес-моделей компаній та створено бізнес-модель тренінгової агенції з акцентом на комунікації. Досліджено методи побудови комунікації з потенційними клієнтами, а також імплементовано їх у бізнес-модель. Досліджено можливість впровадження стратегії сталої комунікації з клієнтами для тренінгових агенцій.

Ключові слова: бізнес-модель, комунікація, сталість, стратегія, агенція, навчання персоналу, тренінги, працівники, клієнти.

ANNOTATION

Sendetska T. M. The strategy of sustainable communication with potential clients of the training agency

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

A general conclusion was made concerning those theoretical aspects of communication with clients in business were considering. In addition, the approaches to building business models of companies were analyzed. Also, a business model of a training agency with a focus on communication was created. A great attention was paid to the methods of building of communication with potential customers. Moreover, they were implemented into the business model as well. The author of the blue paper has also studied the possibility of implementing a strategy of sustainable communication with clients for training agencies.

Keywords: business model, communication, sustainability, strategy, agency, staff training, training, employees, clients.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методологічні основи побудови бізнес-моделі з акцентом на комунікації	7
1. Тенденції у сфері навчання працівників (талантів)	7
2. Теоретичні аспекти поняття комунікації	15
3. Огляд бізнес-моделей	20
РОЗДІЛ 2. Розробка бізнес-моделі	27
РОЗДІЛ 3. Валідація бізнес-моделі	36
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

На початку 21 століття питання глобалізації політичних та економічних процесів стало основним для сучасної цивілізації. У цей процес також включена освіта, яка зобов'язана підлаштовуватися під сучасні умови роботи.

Глобалізація передбачає, що світова економіка іде до об'єднання, руйнування кордонів та приймає інтернаціональний вигляд. Жодна країна світу не може на цей момент створити повністю самостійну економіку, без залучення зовнішніх зв'язків. Дешевий транспорт, поширення інтернет-мережі та сучасні технології спрощення бізнес-процесів тільки сприяють цьому. Вслід за країнами усе більше світових компаній підлаштовуються й також приймають транснаціональний характер, що дає змогу їм здобувати додатковий вплив на світові процеси, створюючи економічну нерівність на ринку.

Усе це прямо впливає й на освітні процеси в середині країн різного рівня, адже власне конкуренція на світовому ринку породжує підвищену потребу в безперервному розвитку, створенні інноваційних технологій для того, щоб піднятися на щабель вище від найближчого конкурента.

Саме тепер бізнес починає розуміти, що недостатньо просто мати професіоналів у своїй справі. Потрібно навчати самостійно, інноваційно-спрямованих працівників, які вміють креативно мислити та постійно саморозвиватись, що прямо впливатиме на економічний стан компанії. Водночас тенденції до прямої зміни економіки в бік сфери послуг потребують високого рівня освіти. Також потрібно врахувати, що на світовому ринку, без сучасних наукових підходів до економіки, немає що робити. Отже, усе це прямо впливає на потребу у високоосвічених кадрах [2, с. 30–32].

Варто зазначити, що ці процеси пов'язані зі сталим розвитком, який передбачає узгодженість трьох аспектів розвитку суспільства (економічного, екологічного та соціального) і забезпечує високий рівень якості життя людини [2, с. 9]. Відтак одним із завдань, у рамках цілей сталого розвитку, позиція 4 «Якісна освіта» передбачає збільшення розповсюдження знань і навичок серед населення, які необхідні для отримання гідної роботи та підприємницької діяльності.

З боку компаній це спонукає впроваджувати безперервне навчання працівників (талентів) та вибудовувати унікальну палітру їхніх навичок, щоб не відставати від розвитку технологій. Кожна із компаній зацікавлена в цьому, адже:

- таланти є запорукою створення додаткової вартості та конкурентної переваги для компанії;
- таланти більш продуктивні та здатні створювати продукти, які ще не були на ринку, та привертати нових клієнтів;
- таланти підвищують ефективність роботи в команді.

Очевидно, що популярність цієї теми спричинила попит на розвиток різноманітних навичок. У 2019 році LinkedIn Learning було визначено 5 найбільш затребуваних навичок, які компанії потребують від свої працівників. До них належать:

- креативність
- переконливість
- співпраця
- адаптивність
- емоційний інтелект [17].

Розвиток цих компетенцій допоможе працівникам (талантам) розвинути кар'єру, забезпечити собі гідне майбутнє та сприяти зростанню компаній, у яких вони працюють.

Аналізуючи освітній ринок, можемо побачити величезну кількість різноманітних послуг із розвитку навичок. Компанії також не відстають від трендів і швидкими темпами впроваджують різні підходи до навчання та розвитку свого персоналу. Серед найпопулярніших підходів на українському ринку можна виділити такі:

- створення власних університетів на базі компаній;
- залучення аутсорсингових тренінгових компаній;
- розвиток внутрішніх бізнес-тренерів.

Також у сфері навчання персоналу встигли сформуватися власні тренди, серед них:

- соціальне/емоційне навчання;
- навчання, що ґрунтується на іграх;
- змішане навчання (поєднання онлайн та офлайн);
- коучинг та менторинг для працівників;
- навчання з мінімальним відривом від роботи.

Підсумовуючи, можемо припустити, що ринок навчання та розвитку персоналу є доволі заповненим. Побудувати успішний і працюючий бізнес у цьому сегменті є справжнім викликом. Очевидно, що основою цього бізнесу будуть якісні тренінги, професіоналізм залучених тренерів та відповідність результатів очікуванням клієнтів. Зазвичай цього мало, адже не менш важливо правильно донести цінність цих знань клієнтам, а також налагодити тривалу співпрацю з ними. Дієвим інструментом для цього може бути стала комунікація з клієнтами.

Існує думка, що комунікація — це ключ для роботи ефективного бізнесу. А хороша комунікація з клієнтами може збільшити його шанси на успіх та розвиток, адже клієнти стають прихильниками бізнесу, рекомендують та популяризують його.

Відтак можемо припустити, що побудова стратегії сталої комунікації із потенційними клієнтами тренінгової компанії сприятиме збільшенню її прибутковості та ефективності.

Для перевірки цієї гіпотези використаємо кейс діючої тренінгової компанії «Sendeka training agency». Основна мета діяльності агенції — створення психологічних тренінгів для розвитку навичок працівників (талантів) компаній.

Об'єктом нашої бізнес-інновації є стала комунікація з клієнтами.

Бізнес-інноваційна проблема: відсутність алгоритму сталої комунікації з клієнтами тренінгової агенції, який би ефективно доносив цінність розвитку навичок працівників (талантів).

Актуальність теми: вивчення механізму сталої комунікації з клієнтами тренінгової агенції допоможе, з одного боку, компаніям краще зрозуміти

важливість розвитку навичок у працівників, а з іншого - компаніям, які працюють у подібній сфері, сприятиме налагодженню продажів своїх послуг.

Отже, **метою** дослідження є створення та імплементація бізнес-моделі тренінгової компанії з акцентом на побудову сталої комунікації з клієнтами.

Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено такі **завдання**:

1. Проаналізувати поняття комунікації в бізнесі.
2. Описати бізнес-моделі та обґрунтувати вибір обраної для дослідження.
3. Розробити та апробувати бізнес-модель тренінгової компанії.
4. Проаналізувати отримані результати та зробити висновки.

Очікувані результати: імплементація бізнес-моделі та аналіз її ефективності для подальшого вдосконалення та масштабування.

Теоретична база дослідження: Business Model Canvas О.Остервальдера.

Інформаційна база дослідження у сфері навчання персоналу та комунікацій, публікації зарубіжних і вітчизняних спеціалістів у сфері бізнес-моделювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні та валідації бізнес-моделі бізнесу у сфері розвитку навичок працівників (талантів) з акцентом на побудову сталої комунікації з клієнтами.

Структура роботи. Ця робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 8 рисунків і 18 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ БІЗНЕС- МОДЕЛІ З АКЦЕНТОМ НА КОМУНІКАЦІЇ

1. Тенденції у сфері навчання працівників (талантів)

Стрімкий розвиток сучасних технологій, а також тенденцій на світовому ринку, які швидко змінюються, ставлять перед бізнесом нове випробування — постійну потребу у висококваліфікованих кадрах, спеціальностях та досконалому персоналу. За статистикою, витрати на пошук нового працівника інколи перевищують його заробітну плату у 2 і більше разів [8].

З огляду на це, бізнес дійшов висновку, що йому дешевше вкладати кошти в навчання та розвиток уже наявного персоналу, ніж шукати нових спеціалістів на ринку праці. І ця тенденція тільки зростає. Підтвердженням цього є дані про витрати на навчання персоналу у високорозвинених країнах (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Витрати на навчання персоналу

Країна	Середній відсоток від фонду оплати праці, %	Загальні витрати на розвиток персоналу, млрд. дол.	Середній розмір витрат у місяць на 1 працівника, дол.
США	5–10	50	1252
Японія	10–20	80	1670
Франція	2–5	30	1085
Німеччина	2–5	20	970
Великобританія	6–8	40	1355

Варто зазначити, що в США створили систему безперервного навчання працівників, яка допомагає адаптації до нових технологій та тенденцій на ринку. Саме тому американські підприємства організують регулярні навчання працівників, а деякі компанії навіть утворюють окремі структурні підрозділи — корпоративні університети для проведення професійної підготовки персоналу. Хорошим прикладом цього є найбільший корпоративний університет «Global Learning», який створило підприємство «IBM». У ньому нараховують приблизно 3.5 тисячі викладачів із 55 країн світу, які проводять приблизно 10 000 різних вузькоспеціалізованих і загальних курсів, уже понад 126 000 працівників підприємства пройшли професійну підготовку, перепідготовку в цьому університеті. Також хороші результати показує навчальний центр від корпорації «Дженерал Електрик». Вони відводять 30–40 тисяч людиноднів на рік на навчальні курси для розвитку своїх працівників.

Зі свого боку в Японії доволі специфічний досвід у навчанні персоналу. У багатьох компаніях розмір зарплати, премій та надбавок прямо залежить не тільки від стажу роботи, але й від професійності працівника та його конкретних навичок. Наприклад, на японському підприємстві «Hitachi» у середньому 36 % загального місячного заробітку працівники отримують у формі базових виплат, 27 % — додаткових виплат відповідно до професійного розвитку, 29 % — додаткових виплат, пов'язаних із виконаною роботою, 7 % — різноманітних допомог. У такий спосіб компанія створює зацікавленість у працівників до саморозвитку, стимулюючи відвідувати як внутрішнє корпоративне навчання, так і курси поза компанією. Це стосується також і керівників на високих посадах, адже вони є прямим прикладом для інших працівників [4].

Варто взяти до уваги, що все більше бізнес-видань пишуть про актуальність постійного навчання персоналу. Ми підібрали одні з найпопулярніших тез:

- Заміна працівника дорого коштує — вартість заміни співробітника для компанії в рази вища, ніж проведення навчання для вже наявного [8].

- Працівники хочуть вчитись — так, це правда, адже вони почуваються більш впевнено, якщо добре володіють своїми навичками. Також працівники почуваються щасливими й довше хочуть залишитися в компанії [40].
- Навчання підвищує інноваційність вашого продукту — якщо працівники знають і вміють працювати із сучасними технологіями, то і продукт вашої компанії буде інноваційним [18].
- Навчання допомагає працівникам витратити менше часу на виробництво однієї одиниці товару, не зменшуючи водночас її якість [18].
- Після навчання підвищується продуктивність, завдяки командній роботі та дружній атмосфері на робочому місці [8].
- Корпоративне навчання, яке спрямоване на заохочення працівників слідкувати за своїм здоров'ям, у майбутньому зменшує витрати на виплату страховок [8].

Ці тези вкотре доводять, чому інвестиції в стратегічне навчання співробітників є корисним для компаній.

Розглянемо підхід до навчання з позиції бізнесу. Нові технології та зростання невизначеності спонукають підприємців шукати нові рішення щодо продуктивності та якості роботи працівників. Навчання у цьому випадку відіграє ключову роль, адже допомагає бізнесу розвивати у працівників ті навички, які є ключовими для його успіху. З іншого боку, самі ж працівники тепер змушені самостійно навчатися та отримувати потрібні знання, а також брати відповідальність за цей процес. Отже, бізнес і працівники однаково зацікавлені у підвищенні рівня кваліфікації та розвитку навичок. З боку бізнесу це допомагає підвищити його успішність та ефективність, а з боку працівника – підвищувати свою професійну компетентність та потенціал заробітку [10].

Очевидно, що навчання працівників стане одним із ключових цілей сучасного суспільства, адже середовище вимагатиме постійного вдосконалення, розвитку, адаптації та поглиблення знань та навичок. Також до навчання будуть представлені нові вимоги, адже воно повинно відповідати потребам і

оновлюватися відповідно до нових викликів. Тож навчання працівників можемо охарактеризувати, як постійний процес зміни рівня знань, умінь, мотивації та адаптації, що допоможе зменшувати різницю між наявними компетенціями працівників та вимогами до них [37].

Розглянемо детальніше суть поняття навчання працівників. Одне із визначень навчання характеризує його як діяльність, яка спрямована на вдосконалення знань та навичок працівників у спільній роботі. Часто навчання плутають із терміном «освіта», але вони дещо відрізняються, адже освіта стосується вдосконалення загальних знань і націлена передусім на підготовку кандидатів до роботи, а не безпосередньо на робочому місці. Освіта зосереджена більше на теоретичній підготовці, оволодінні навичок та розширенні загальної кола знань, а навчання сфокусоване на практичному аспекті і допомагає застосовувати знання та вдосконалювати навички. Навчання та освіта не однакові, але вони тісно пов'язані і мають однакову мету – це підвищення результатів роботи бізнесу та досягнень співробітників [23].

Інші погляди на поняття навчання працівників визначають його, як відносно постійну зміну поведінки, яка відбувається в результаті практики або досвіду. Департамент освіти та працевлаштування (Department for Education and Employment (DfEE)) визначає навчання, як процес отримання знань, навичок та ставлення за допомогою досвіду, роздумів, вивчення та інструкцій. Зі свого боку, освіта визначається, як процес та низка заходів, які спрямовані на надання можливості людині отримати знання, навички, цінності, що дозволяють визначати, аналізувати та вирішувати широкий спектр проблем. Освіта має ширше значення, ніж навчання і орієнтована на людину, а не на роботу. Отже, навчання передбачає отримання практичних знань та навичок, які безпосередньо застосовуються до певного типу роботи.

Ще одним важливим поняттям, яке важливо розглянути у контексті навчання працівників, є тренінг. У 1991 році тренінг визначали, як систематичну зміну поведінки через навчання, яка є результатом освіти, інструкцій, розвитку та запланованого досвіду. Сучасне визначення тренінгу, яке було запропоноване

Департаментом освіти та працевлаштування, стверджує, що тренінг – це плановий та систематичний вплив на зміну та розвиток знань, навичок, ставлення через навчальний досвід для досягнення ефективного впливу на діяльність або діапазон діяльності [10].

Можемо сказати, що навчання працівників є необхідним для кожної компанії, але характер його організації буде залежати безпосередньо від конкретних потреб компанії. Ефективне навчання працівників має бути систематизованим та правильно організованим, тому включає в себе 4 безперервних кроки:

- Виявлення потреби на навчання;
- Планування навчання;
- Впровадження;
- Аналіз та оцінка ефективності навчання.

Також ефективність навчання залежить від методів, які використовуються при його реалізації для передачі та набуття знань, навичок та досвіду. Добре відомі такі методи навчання, як лекції, семінари, тренінги, самоосвіта, робота над проектами, коучинг, менторинг, онлайн-курси [37].

Проведення навчання персоналу допомагає компанії досягати її організаційних цілей, зокрема здійснювати професійну підготовку працівників, які в свою чергу підвищують ефективність роботи один одного та компанії. Можемо зобразити це твердження так (рис. 1.1) [23].



Рис. 1.1 Вплив навчання на працівників

Важливим етапом організації навчання персоналу є визначення його потреби. Для того, щоб визначити потребу удосконалення наявних навичок чи вивченні нових у певному підрозділі або у окремо взятого працівника, варто провести попередній аналіз. З цією метою використовують 4 кроки:

- Експертиза – виконана робота працівниками оцінюється за попередньо встановленими цілями чи стандартами;
- Аналіз посадових обов'язків – для кожної посади повинні бути прописані конкретні навички, які мають бути у працівника. І перед тим, як приступити до роботи, людина повинна проявити ці навички;
- Організаційна оцінка – ефективність роботи та виконання поставлених задач може бути низькою через проблеми в організації роботи. Тому варто звернути увагу на відділи, які часто змінюють працівників або постійно зривають терміни виконання роботи;
- Аналіз наявних людських ресурсів – зробити анонімне опитування серед працівників проблемного відділу, про труднощі з якими вони стикаються під час роботи. А також дізнатись їхню думку про вирішення цих труднощів.

Тільки після визначення потреби проведення навчання, визначення необхідних нових навичок, потрібно ініціювати проведення навчання. В іншому випадку, таке навчання не принесе користі.

Наступним кроком буде визначення методу навчання. Існує велика кількість методів навчання, які можна використовувати. Їх можна умовно розділити на ті, які передбачають навчання на робочому місці, і ті, що передбачають навчання поза його межами. Розглянемо перший із них – це проведення навчання на робочому місці. Це один із самих простих методів, який дозволяє проводити навчання конкретних професійних навичок. Він включає в себе:

- Стажування – навчання проходить на робочому місці під наглядом керівництва або більш кваліфікованого працівника компанії;

- Інтернатура – це поєднання практичного навчання та проведення теоретичних занять;
- Ротація – регулярна зміна обов’язків працівника, без зміни конкретної цілі його роботи.

Навчання на робочому місці використовується при прийнятті на роботу нового працівника або для підвищення професійних та практичних навичок, наявного.

Розглянемо наступний метод – навчання за межами робочого місця. Працівники проходять навчання не в межах своєї компанії, а зазвичай використовуються зовнішні підрядники та локації. Саме таким чином створюються максимально комфортні умови для освоєння нових навичок.

Цей метод можна поділити на дві великі підгрупи. Першою є навчання в реальних умовах роботи та техніки, але в навчальному класі (всі програми, техніка, обов’язки змодельовані максимально близько до умови робочого місця працівника). Іншою є навчання з поведінковим досвідом – для працівника моделюється проблемна ситуація, конфлікт чи збій системи, і проводиться навчання виходу з цієї ситуації. Таким чином працівник може підготуватись до складних ситуацій на своєму робочому місці. Зазвичай, для цього методу використовують семінари, лекції, тренінги, курси та метафоричні ігри.

Плюсами такого навчання є:

- відсутність тиску та нагляду керівництва;
- зміна діяльності та обстановки;
- працівник не відповідає за якість виробничого процесу.

Як наслідок, працівник повністю сконцентрований на опануванні нової навички, є можливість робити та виправляти свої помилки без шкоди кінцевому продукту.

Розглянемо детальніше види необхідного навчання, в яких є потреба майже в кожній компанії. До них належать:

- початкове навчання для нових співробітників – це обов'язкове навчання, яке мають пройти усі працівники, щоб мати змогу безпечно і повноцінно виконувати свою роботу;
- оновлене навчання – це навчання, яке спрямоване на оновлення необхідних для працівників навичок та знань;
- навчання мультинавичок – працівники проходять навчання, щоб опанувати декілька видів навичок і мати змогу поєднувати різного виду роботу;
- схеми державного навчання – це навчання всередині компанії молодих людей з метою подальшого працевлаштування, яке підтримується з боку держави.

Отже, можемо помітити, що кожен із видів навчання націлений на виконання визначеної функції. Різноманітність таких видів навчання дозволяє компанії задовольняти свої потреби в залежності від умов, які виникають[10].

Ще один аспект, який вважаємо за доцільне розглянути у контексті навчання працівників, є організації, що навчаються. П. Сенге говорить про важливість таких організацій, адже у них працівники регулярно покращують свої навички до результатів, які вони хочуть отримати, тут виховуються нові моделі мислення, а працівники разом продовжують навчатися. Тут проводиться навчання на рівні людей, команд, організацій та громад, що дозволяє організації розвиватися та втілювати інновації.

У організаціях, що навчаються, прийнято ділитися знаннями та навичками, підтримується культ довіри, відкритого спілкування та обміну знаннями. Саме завдяки ефективному обміну знаннями, який передбачає збір, обробку, організацію, повторне використання та передачу знань, усі працівники мають змогу отримати доступ до знань. Такий підхід до організації навчання дозволяє працівникам покращити свої показники на ринку, збільшити інноваційність та зменшити надмірні зусилля у навчанні. Важливо зауважити, що самого обміну знань у середині організації мало, тому для ефективного навчання варто залучати

зовнішніх партнерів. Саме завдяки такому процесу якість знань та розвитку працівників в організації значно вдосконалюється [37].

Отже, зміни у технологічному світі, розвиток конкурентності та мінливе середовище змушує роботодавців піднімати рівень кваліфікації своїх працівників. Найкращим способом для цього є навчання. Розвиток працівників стає все більш важливим, оскільки у компаній виростає потреба у вищому рівні продуктивності та застосування знань, а також відбуваються зміни у соціальних цінностях та очікуваннях працівників.

Важливо розробляти навчальні програми та комунікувати про це з працівниками, адже їхня ефективність є вищою, якщо працівники бачать вигоду від них як для себе, так і для організації. Зі свого боку це відбивається і на успіхах компаній. Зокрема, 80% компаній помітили позитивні зміни у командній роботі після навчання, а 50% сказали, що завдяки добре навченій команді залучили більшу кількість клієнтів.

Підсумовуючи, можемо сказати, що навчання працівників не є новою сферою, але зараз вона все стрімкіше розвивається, адже результати цієї діяльності позитивно впливають на роботу компанії.

2. Теоретичні аспекти поняття комунікації

Перед тим, як розпочати розгляд теми комунікації, важливо зрозуміти, що саме лежить в основі цього поняття. Комунікацію можна визначити як цілеспрямований та активний обмін інформацією між двома або більше людьми, який спрямований на передачу або отримання смислів за допомогою загальної системи знаків і символів [34]. Один із підходів визначає комунікацію, як процес генерування сенсу через надсилання та отримання словесних та невербальних символів та знаків, на які впливає безліч контекстів [9]. З іншого боку, комунікація — це мистецтво та процес створення й поширення ідей [30]. Ще один підхід визначає комунікацію, як обмін фактами, ідеями, думками та емоціями у двох чи більше людей [32]. З погляду культурології, комунікація —

це прямий обмін інформацією у формі мовних або письмових сигналів, який відбувається від людини до людини за допомогою різних методів [1]. Ще одним цікавим поглядом на визначення комунікації є її розгляд, як тривалого, динамічного та мінливого процесу, основною метою якого є створення смислів[26]. Проаналізувавши різні підходи до визначення поняття комунікація, вважаємо за доцільне у рамках нашого дослідження визначати її як цілеспрямований процес обміну інформацією, фактами, ідеями та емоціями, який має на меті створення смислів.

Розглянемо детальніше, що таке процес комунікації. Аналізуючи різні джерела, можемо помітити, що існує безліч моделей процесу комунікації. Кожна із них дає змогу візуально побачити, як виглядає цей процес, але навіть вони не можуть дати чіткого уявлення, де цей процес починається та закінчується й описати все, що відбувається під час комунікації. Водночас розуміння цих моделей дає змогу бачити конкретні етапи, кроки та функції комунікації та підготуватися до цього процесу.

Перша модель комунікації була створена Річардом Еллісом та Енном МакКлінтоком і описує її, як лінійний односторонній процес. Особливість цієї моделі полягає в тому, що вона зосереджена лише на відправнику інформації, а одержувач включений у цей процес пасивно, отримуючи та розуміючи інформацію. Ця модель є недостатньою, щоб охопити всі аспекти комунікації, але є випадки, коли вона виконує свою функцію (ЗМІ, соціальні мережі, радіо).

Наступна модель комунікації — інтеракційна, яка була запропонована Вілбуrom Шраммом. Відповідно до цієї моделі, процес комунікації передбачає чергування передачі інформацією між відправником та одержувачем і у такий спосіб генерацію сенсу, надсилаючи інформацію та отримуючи зворотний зв'язок у фізичному та психологічному контекстах. Ця модель є орієнтованою на взаємодію та сам процес обміну інформацією, тому є ризик втратити сенс повідомлення. Також за цього процесу комунікації можлива одночасна передача великої кількості повідомлень, що може негативно відобразитися на якості їх отримання та аналізу.

Трансакційна модель комунікації, запропонована Діном К. Барнлундом, описує комунікацію як процес, у якому комунікатори створюють соціальні реалії в контексті стосунків, соціуму та культури. Ця модель передбачає комунікацію для формування власних уявлень про щось, побудови стосунків та міжкультурних альянсів та створення спільнот [9].

Також розглянемо комунікаційний процес за Лаурою Андервуд, який включає набір певних кроків, необхідних для успішного процесу комунікації. Детальніше опишемо кожен із них:

- джерело — людина або група людей, які придумують ідеї та надсилають повідомлення, щоби ділитися інформацією з іншими;
- повідомлення — інформація (думка, почуття, інструкція, запит або пропозиція), яким джерело хоче поділитися;
- канали — це способи кодування інформації джерелом у вигляді слів, звуків, зображень та мови тіла, до основних належать словесний, невербальний, письмовий та цифровий;
- одержувач — людина або група людей, яким адресоване повідомлення і які повинні розшифрувати його;
- навколишнє середовище — це фізичний та психологічний простір, у якому відбувається комунікація;
- контекст — налаштування, сцени, психологічні та психосоціальні очікування джерела та одержувача повідомлення;
- перешкоди — так званий «шум», який гальмує ефективну комунікацію [38].

Отже, розуміння процесу комунікації та її етапів може допомогти побудувати комунікацію з клієнтами та зробити її максимально ефективною для бізнесу.

Також варто звернути увагу на основні типи комунікації, з-посеред яких виокремлюють два основні типи: усна та письмова. Розглянемо детальніше кожен із них. Усна комунікація — це тип комунікації, який відбувається під час розмови тет-а-тет, пленарних засідань, групових дискусій, онлайн відео-конференцій, телефонних розмов тощо. Інформація при такому типі комунікації передається

через мову. Великим плюсом цієї комунікації є швидкість передачі інформації й те, що людина одразу ж отримує відповідь на питання або коментар по своїй тезі, тобто є зворотній зв'язок. Основними недоліками таких комунікацій є те, що вони можуть бути недостовірними, недосконалими та потребують часу на виважену відповідь.

Письмова комунікація — це письмові записи, листи, протоколи тощо. Головною перевагою такої комунікації є достовірність, адже все занотовано та може бути перевірено. Мінусом цієї комунікації є те, що вона затримує зворотній зв'язок та вимагає більше часу [3].

Вважаємо за доцільне також розглянути типи комунікації. Перший тип — це внутрішньоособистісна комунікація. Вона передбачає комунікацію із самим собою за допомогою внутрішнього голосу та рефлексивного мислення. Така комунікація сприяє соціальній взаємодії та допомагає покращити самопочуття людини, зменшуючи рівень тривоги та підтримуючи самоконцепцію.

До наступного типу належить міжособистісна комунікація. Вона передбачає обмін інформацією між людьми, яка має певну окреслену ціль, структуру й перебуває під впливом соціальних очікувань. Групова комунікація дещо відрізняється від попередньої і виділяється в окремий тип. Так, вона передбачає комунікацію між трьома та більше людьми, які взаємодіють для явної мети або мети, яка впливає на кожного члена групи.

Ще одним типом комунікації є публічна, яка орієнтована на відправнику, адже він відповідає за передачу інформації одержувачам (аудиторії). Ця комунікація є більш цілеспрямованою та формальною. Також варто звернути увагу на масову комунікацію — це тип комунікації, який передбачає передачу публічної через друковані та електронні медіа. До каналів масової комунікації належить радіо, телебачення, книги, веб-сайти, блоги, соціальні мережі.

Можемо зазначити, що розуміння цих типів комунікації також є цінним для розуміння того, як побудувати комунікацію з клієнтами та який тип буде підходити під кожен ситуацію [9].

У контексті нашої теми дослідження вважаємо за доцільне вивчити питання комунікацій у бізнесі. Розпочнемо із поняття бізнес-комунікація. З одного боку, його визначають, як комунікацію, яка має на меті допомогти бізнесу досягти основної цілі та максимізувати багатство акціонерів [36]. Інші автори визначають його, як особливі форми зв'язку між людьми на будь-якому рівні, які спрямовані на досягнення цілей компанії [7].

За Пітером Літлом, комунікація є процесом передачі інформації між людьми або організаціями для отримання взаємо зрозумілого результату. У свою чергу, Вільям Скотт дав більш вичерпне визначення комунікації й описав її, як процес, що включає передачу та відтворення ідеї за допомогою зворотнього зв'язку для досягнення організаційних цілей [32].

Важливо зазначити, що на комунікацію кожної компанії щонайперше впливає її характер та сфера діяльності. Наприклад, страхові компанії мають більшу потребу в комунікації та використовують її частіше, ніж охоронні компанії. Залишається без сумніву лише те, що для кожної компанії комунікація є важливою. Тому компанії хочуть зробити її максимально ефективною. Існує думка про те, що комунікація — це життєва кров бізнесу й жоден із них не може розвиватися за браком ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації [32].

Ще одним важливим аспектом комунікації в бізнесі є маркетингова комунікація. Розглянемо детальніше це поняття. Маркетингова комунікація — це процес, у якому, з одного боку, існує вплив на цільову аудиторію а з іншого - сприймання зворотної інформації про реакцію цієї аудиторії. Концентрація процесу спілкування на окремій цільовій аудиторії допомагає компаніям досягати максимального успіху. Отже, маркетингові комунікації потрібно розглядати як управління процесом просування товару на всіх етапах — перед продажем, у момент продажу, під час споживання, після споживання. Для найбільшої ефективності комунікаційні програми варто розробляти спеціально для кожного ринкового сегмента й навіть окремого клієнта. При цьому дуже важливим є прямий і зворотний зв'язок між компанією та клієнтами [6].

Ще один підхід до вивчення маркетингових комунікацій говорить про те, що вони забезпечують основну діяльність, яка має на меті допомогу зацікавленим сторонам у розумінні та оцінці цінності пропонованих товарів та послуг. Виділяють п'ять основних маркетингових інструментів, зокрема, до них належать реклама, стимулювання продажів, особисті продажі, зв'язки з громадськістю та прямий маркетинг. Також маркетингові комунікації є засобами за допомогою яких бренди та організації представляються перед аудиторією. Основана мета таких комунікацій — це стимулювати діалог, який сприятиме продажам та повторному залученню клієнтів [19].

Підсумовуючи, можемо сказати, комунікація — це обширне поняття, яке включає багато компонентів та процесів. Комунікація в бізнесі є важливою складовою успіху кожної компанії, а розуміння основ маркетингових комунікацій є основою для побудови сталої комунікації з клієнтами. Також правильна комунікація між компанією та клієнтом може допомогти досягти успіху на всіх етапах просування продукту.

3. Огляд бізнес-моделей

Глобалізація, розвиток інформаційно-комунікативних технологій та економічні кризи приносять різкі та значні впливи на європейські та світові ринки. Усі ці елементи ставлять нові вимоги перед бізнесом, якому необхідно боротися з глобальною конкуренцією. Особливо гостро це відображається на малому та середньому бізнесі, оскільки вони є більш вразливі до втрати позицій на ринку [13].

Водночас швидкий розвиток сучасних технологій, різноманітність послуг і динамічний ринок, змушують бізнес шукати й адаптовувати свої старі бізнес-моделі [21].

З огляду на це, є необхідність докорінно змінити спосіб ведення бізнесу та бізнес- модель, яка може бути використана як інструмент для сприяння змінам компанії та адаптації бізнесу до поточної ситуації [13].

Очевидно, що зміни є ґрунтовними, адже компанії змінюють не тільки свою продукцію, але й культуру, способи продажу, відносини з клієнтами та внутрішню структуру. Таким чином вони пробують втримати свої позиції на ринку, відрізнитися від своїх конкурентів і створювати додану вартість, що дала б їм перевагу на тривалий час [38].

Бізнес-моделі представляють суть корпоративної діяльності, адже вони допомагають виробляти нові бізнес-ідеї, вивчати ділову активність та модифікувати існуючі стратегії та структури, підтримуючи управління в систематичному аналізі чинників успіху та адаптації ділової активності. Тобто бізнес-модель в узагальненій формі ілюструє, які ресурси використовує компанія та як вони за допомогою внутрішніх процесів перетворюються на товари та послуги. Іншими словами, бізнес-модель зображує операційні системи виробництва та обслуговування компанії й містить інформацію про те, які поєднання виробничих чинників має виконувати бізнес-стратегія й що сприятиме підвищенню корпоративного успіху за допомогою систематичного та точного застосування [11].

Саме поняття бізнес-модель виникло не так давно й значною мірою завдяки тому, що сучасні технології перевели велику частину бізнес-процесів в інтернет і розпочали розвиток онлайн-бізнесу [21].

Підтвердженням цього є роботи фінансового журналіста Мішеля Левіса, який у своїх статтях говорив про те, що майбутні компанії будуть базуватися на бізнес-моделях, пов'язаних лише з Інтернетом. Варто зазначити, що термін бізнес-модель походить саме від Мішеля Левіса [25].

З іншого боку, дослідники говорять про те, що вперше термін «бізнес-модель» з'явився в академічній статті ще в 1957 році, а згодом і в заголовку та рефераті статті «Освіти, електрони та бізнес-моделі: проблема в синтезі» в 1960 році. З роками бізнес-моделі привертають усе більше уваги в академічному та управлінському середовищах [13].

Вважаємо за доцільне детальніше познайомитися із терміном бізнес-модель та зрозуміти його суть.

Дон Дебелак визначає бізнес-модель, як інструмент за допомогою якого бізнес планує отримувати дохід та прибуток. Водночас це інформація про те, як працює компанія, як вона обслуговує своїх співробітників та клієнтів і передбачає стратегію так само, як і реалізацію. У свою чергу, Аллан Афуа говорить про те, що бізнес-модель є основою для заробітку. Тобто це та діяльність, яку здійснює компанія, як вона її виконує та коли її виконує так, щоби запропонувати своїм клієнтам переваги, які вони хочуть отримати і взамін мати прибуток.

Ще один погляд на бізнес-модель представлений Девід Уотсоном. Бізнес-модель детально описує всю діяльність компанії, включаючи всі її компоненти, функції та процеси, які відображаються у витратах на компанію та створення цінності для клієнта. Також заслуговує уваги погляд на бізнес-модель, представлений Джоан Магреттою. Бізнес-модель це історія, яка пояснює, як працюють підприємства. Вона, як і гарна історія, має персонажів, правдоподібну мотивацію та сюжет, що вмикає розуміння цінності [38].

Найвідоміше визначення бізнес моделі дав Олександр Остервальдер. На його думку, бізнес-модель описує обґрунтування того, як організація створює, доставляє та фіксує цінність [31].

Отже, існує чимало визначень бізнес-моделей, але можемо сказати, що кожна із них описує одне й теж, як компанія працює, створює та надає цінність клієнту та отримує прибуток.

Детальніше розглянемо, які є популярні бізнес-моделі. Розпочнемо із моделі «AIKIDO». Ця бізнес-модель дозволяє компанії запропонувати щось діаметрально протилежне іміджу та умовам конкуренції. Ця нова ціннісна пропозиція приваблює клієнтів, які віддають перевагу ідеям чи концепціям, протилежним уже встановленим загальноприйнятим вподобанням. Таким чином, ця бізнес-модель є однією з найкращих для того, щоб створити щось цілковито нове в рамках уже давно створеної компанії.

Наприклад, компанія Nintendo була одними з першопрохідців, які створювали оцифровані ігри, але в певний момент компанія Sony та Microsoft, вийшли в топ, залишивши всіх позаду. У цей момент Nintendo за допомогою

бізнес-моделі «AIKIDO», створили цілковито новий продукт Wii, який не був орієнтований на серйозних геймерів, а на широку аудиторію. Також вони перші створили контроллер із детектором руху, про який до них ніхто не думав.

Наступну бізнес-модель, яку ми розглянемо, буде «Target in poog». Вона передбачає створення продукту не спрямованого на клієнта преміум класу. У першу чергу цільовою аудиторією згідно цієї бізнес-моделі є люди з невисокою купівельною спроможністю. Компанія бере прибуток не від продажу одного товару, а отримує вигоду тільки від великої кількості продажів у короткий час. Плюсом є те, що не потрібно шукати платоспроможних клієнтів, адже їхні клієнти є повсюдно. Мінусом цієї бізнес-моделі є те, що потрібно тримати популярність бренду, щоби підтримувався об'єм продаж на потрібному рівні.

Наприклад, неконкурентні ціни McDonald's роблять їх продукцію доступною для всіх. Але водночас міжнародна популярність, розширення мережі бренду дозволяє компанії максимально демпінгувати ціну, а високий ступінь стандартизації не дає падати репутації.

Ще одну модель, яку вбачаємо за доцільно розглянути, — це бізнес-модель «Lock-in». Відповідно до цієї моделі клієнти постійно залишаються у воронці продажів тільки однієї компанії. Використовувати будь-що від іншого постачальника неможливо без великих затрат фінансів, часу або інших ресурсів. Для цього використовують або технологічні механізми, або значні взаємозалежності товарів чи послуг. Плюси цієї моделі — вона створює захист компанії від втрати клієнта. І при першій покупці клієнт стає постійним. Мінуси — страх клієнта зробити першу покупку, він боїться «сісти на голку» бренду.

Одна зі старих компаній, яка це застосувала, є SEGA. Їхні ігрові консолі ніколи не підтримували й не підтримують відеоігри конкурентів. Таким чином клієнт постійно вертається до них за покупкою нової гри.

Олександр Остервальдер розробив «Business Model Canvas», яка використовується для визначення бізнес-моделі. «Business Model Canvas» - це найбільш використовуваний інструмент для візуального представлення питань, пов'язаних зі стратегією, особливо, бізнес-моделей. Він дозволяє за допомогою

узагальненої схеми представляти та проектувати бізнес-модель та визначати нові стратегічні альтернативи. «Business Model Canvas» дозволяє легко описувати та маніпулювати бізнес-моделями в організаціях усіх видів, включаючи великі корпорації, некомерційні організації та нові підприємства. Він також став дуже поширеним інструментом у розробці бізнес-моделей у стартапів [13].

«Business Model Canvas» включає 9 блоків, які були описані Олександром Остервальдером. Розглянемо детальніше кожен із них.

Перший блок описує сегменти клієнтів і є основою будь-якої бізнес-моделі. Сюди включаються різні групи людей чи організацій, якими підприємство має на меті надавати свої послуги, це важливо враховувати, адже клієнти забезпечують можливість компанії довго втриматися на ринку. Компаніям рекомендується згрупувати свої клієнтів у окремі сегменти за їхніми потребами, поведінкою чи іншими ознаками, а також прийняти рішення про те, які сегменти будуть пріоритетними, а які сегменти потрібно ігнорувати.

Наступним блоком є ціннісна пропозиція. Вона є причиною того, чому клієнти звертаються саме до вашої компанії й описує комплект продуктів і послуг, які створюють цінність для певного сегмента клієнта, але саме вони вирішують проблему клієнта або задовольняють його потребу. Ціннісні пропозиції є різними, одні новаторські і представляють нову або проривну пропозицію, а інші можуть бути схожими на існуючі, але з додатковими функціями та атрибутами.

Канали є третім блоком «Business Model Canvas», який описує, як компанія спілкується та взаємодіє із кожним сегментом своїх клієнтів, а також є точками дотику клієнтів, що відіграють важливу роль у досвіді клієнта.

Наступний блок описує стосунки з клієнтами, тут прийнято детально вказувати, які типи відносин встановлює компанія із конкретними сегментами клієнтів, вони можуть варіюватися від особистих до автоматизованих. Відносини з клієнтами є важливою частиною діяльності компанії, адже саме вони допомагають залучати та утримувати клієнтів, а також збільшувати продажі.

Ще одним важливим блоком є грошові потоки, тобто ті кошти, які компанія отримує із кожного клієнтського сегменту. Грошові потоки є артеріями бізнес-моделі кожної компанії й тут важливо врахувати, скільки кожен із сегментів клієнтів готовий оплатити за ваші послуги. Кожна компанія визначає свої механізми ціноутворення, які залежать від ринку, обсягу продаж або управління доходом.

Кожна бізнес-модель потребує ресурсів, тому наступним блоком «Business Model Canvas» є основні ресурси. Тут описуються найважливіші активи, які необхідні для діяльності компанії, щоби вона могла створювати та контролювати ціннісну пропозицію, виходити на ринки, підтримувати відносини із сегментами клієнтів та отримувати дохід. Ці ресурси різняться залежно від того, в якій сфері працює компанія. Виділяють такі основні види ресурсів: фізичні, фінансові, інтелектуальні або людські.

Блок основні напрямки діяльності є ще одним елементом бізнес-моделі. Він описує ключові дії, які компанія повинна зробити для її успішної роботи. Основні види діяльності також залежать від того, у якій сфері працює компанія.

Ще один блок бізнес-моделі — це ключове партнерство. У цьому блоці описуються всі постачальники та партнери, які потрібні для успішного функціонування бізнесу. Партнери допомагають оптимізувати бізнес-модель, знижують ризики та примножують ресурси.

Останнім блоком є структура витрат, вона описує всі витрати, які необхідні для роботи бізнес-моделі. Структуру витрат визначають після опису ключових ресурсів, ключової діяльності та ключових партнерств [31].

Підсумовуючи, можемо зазначити, що всі блоки «Business Model Canvas» допомагають максимально описати процеси компанії та створюють дорожню карту для її розвитку.

Отже, є різні види бізнес-моделей і кожна компанія може обрати ту модель, яка найбільше їй підходить. Ми вирішили обрати для свого дослідження «Business Model Canvas» О.Остервальдера, адже вважаємо, що вона найкраще підходить під ідею та концепцію агенції, а також допомагає прописати детально всі бізнес-

процеси. Основний плюс цієї моделі те, що її можна застосовувати до будь-якого виду діяльності і вона не втрачає свого функціоналу. Також ця модель дозволяє побачити напрямки роботи та проблеми, які раніше не були помітними.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Розробку бізнес-моделі ми будемо здійснювати для існуючого бізнесу — тренінгової компанії «Sendeka training agency», яка спеціалізується на психологічних тренінгах для розвитку навичок працівників (талентів) компаній.

Вважаємо за доцільне розпочати з історії виникнення бізнес-ідеї. Історія розвитку ідеї тісно пов'язана із життєвим шляхом засновиці агенції Тетяни Сендецької. Навчання й постійний саморозвиток став не просто звичкою Тетяни, а її стилем життя. Інтерес до проведення різноманітних тренінгів та курсів уперше в дівчини виник, коли вона разом із командою однодумців, у рамках діяльності ГО «МО «Успішна молодь», організовували навчальні івенти для молоді. Протягом року команда проводила тренінги та лекції на актуальні для молоді теми й помітила, що сучасна молодь, як ніколи раніше розуміє необхідність самоосвіти для того, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці. Діяльність у межах громадської організації була справжнім викликом для Тетяни, адже саме вона очолювала діяльність команди. Цей досвід став основою подальшого розвитку у сфері навчання.

Також варто зазначити, що дівчина за фахом психолог, тому глибоко розуміє важливість психологічних знань не тільки в житті кожної людини, а й їх роль для успіху компанії. Понад 4 роки Тетяна вивчає тему емоційного інтелекту, представляє свої дослідження на професійних конференціях та працює як тренер із різними компаніями.

Тема навчання та розвитку персоналу стала більше цікавою для дівчини в той момент, коли вона почала працювати в навчальних відділах різних компаній. Саме це допомогло більше вивчити дану сферу й дізнатися, які тут є проблеми, можливості та тренди. Увесь цей досвід і наштовхнув на ідею створення власної тренінгової агенції.

Основна ідея роботи цієї агенції полягала в тому, що кожна компанія зможе створити унікальний тренінг для своїх потреб, адже психологи досліджуватимуть

проблеми замовників та створять тренінги спеціально для їх вирішення. Основою для тренінгів має стати емоційний інтелект, адже саме він має чималий вплив на ефективність командної роботи.

Також не випадково було обрано концепцію агенції, адже слово «агентство» означає посередницька установа. У перспективі «Sendeka training agency» планує стати платформою для взаємодії між кращими тренерами-психологами та компаніями.

За основу бізнес-моделі для компанії було обрано «Business Model Canvas», адже вона дає можливість описати модель існуючого бізнесу з позицій його ефективності, а також орієнтована на виявлення проблемних зон у компанії і знаходження нових точок зростання [5].

Розглянемо Business Model Canvas для агенції (рис. 2.1).

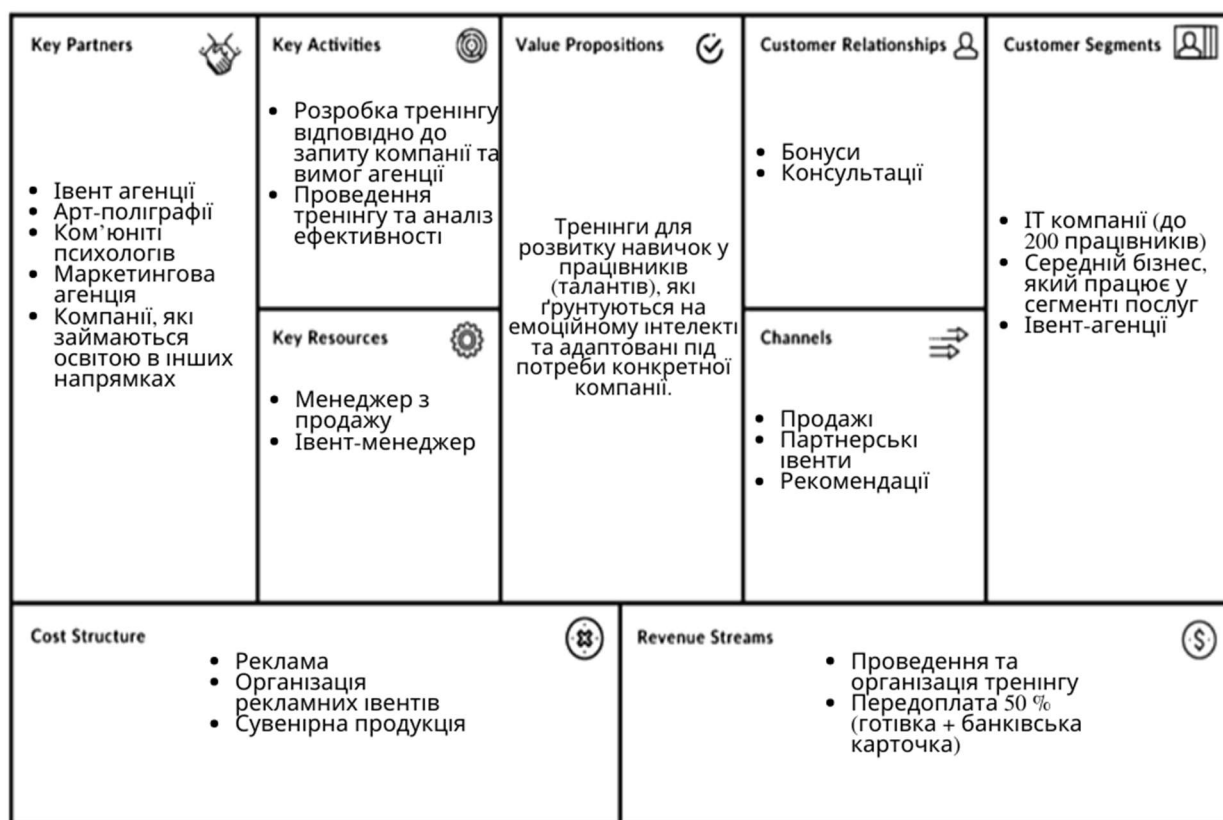


Рис. 2.1 Business Model Canvas

Можемо зазначити, що в нас є загальна модель, як працює агенція. Вважаємо за доцільне розглянути детальніше кожен із блоків. Розпочнемо із

ціннісної пропозиції. У цьому блоці прийнято описувати, яку цінність компанія приносить для свого клієнта [5].

Ціннісна пропозиція агенції — це тренінги для розвитку навичок у працівників (талантів), які ґрунтуються на емоційному інтелекті та адаптовані під потреби кожної компанії. Таку ціннісну пропозицію було обрано на основі досліджень про роль емоційного інтелекту та його впливу на розвиток особистості та командної роботи. Також вважаємо нашою конкурентною перевагою створення тренінгів під потреби кожної компанії, адже кожна компанія має свою історію, свої проблеми та особливості корпоративної культури, тому шаблонні тренінги не завжди допомагають їм отримати бажаний результат.

Доцільно зауважити, що «Business Model Canvas» дозволяє описати ціннісну пропозицію відповідно до кожного сегменту клієнтів [5]. Оскільки в нас є три сегменти клієнтів, нам також варто було б прописати ціннісну пропозицію для кожного із них. Але ми вважаємо, що в нашому випадку для кожного із клієнтів ціннісна пропозиція буде однаковою, а питання її персоніфікації лежить безпосередньо в площині комунікації.

Наступним блоком, який ми розглянемо, буде сегмент споживачів. Тут варто вказувати сегменти клієнтів, їхні потреби та характеристики, які можуть їх конкретизувати [5]. В агенції є три основні сегменти клієнтів, детальніше розглянемо їх у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Сегменти клієнтів «Sendecka training agency»

Критерії/сегменти	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
Основні характеристики	ІТ компанії з кількістю працівників до 200	Середній бізнес, який працює у сфері послуг (кількість працівників до 100)	Івент-компанії
Частка серед усіх клієнтів	25 %	60 %	15 %

Детальний аналіз клієнтів з урахуванням їх потреб та особливостей є основою для розробки персоніфікованої ціннісної пропозиції та побудови комунікації. Для цього нами було обрано перелік питань, які допоможуть описати ключові характеристики клієнтів агенції. Питання та детальний аналіз клієнтів агенції представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз клієнтів «Sendecka training agency»

Питання/Сегмент	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
Які в них пріоритети й цінності?	Турбота про працівників, інноваційність.	Задоволені клієнти, бути кращим за конкурентів.	Якісні події, бути цікавими.
Чи є в них специфічний меседж, почувши який вони звернули б увагу на продукт?	Навчати працівників - це круто!	Інвестуй у працівників, щоб бути найкращим.	Створимо якісну подію разом.
Які емоції викликає в них ваш продукт (можливо підвищує статус, дозволяє відчувати себе особливим)?	Інтерес, задоволення.	Надхнення, віра в себе.	Інтерес.
Як вони уявляють собі ідеальне вирішення своєї проблеми?	Зацікавити працівників і дати інструменти для подальшого навчання.	Отримати знання з обраної теми та алгоритм подальших дій.	Позитивні відгуки учасників подій.
Сайти та соціальні мережі, де вони часто шукають інформацію?	Групи для HR, івенти для IT, IT кластери, сторінки івент компаній у своєму місці.	Групи для HR, сторінки консалтингових компаній, сторінки масштабних івентів.	Сторінки конкурентів, блогери.

Чого вони найбільше бояться?	Відгуки працівників, що компанія не допомагає їм розвиватися.	Відставати від своїх конкурентів.	Негативних відгуків учасників, не професійного тренера.
Про що вони думають більшу частину часу?	Що можна зробити для своїх працівників, щоби вони були задоволені й мотивовані працювати з нами.	Як покращити якість надання своїх послуг?	Як створити подію, яка запам'ятається і виділить нас серед інших?
Як зміниться їх життя після вирішення їх проблеми?	Зможуть самостійно вивчати тематику далі й ділитися знаннями з колегами.	Будуть впроваджувати й адаптовувати знання під потреби обслуговування своїх клієнтів.	Отримають рекомендації та учасників для наступних подій.
Як вони дізналися про Вас?	Соціальні мережі, рекламні події від Агенції, рекомендації.	Рекомендації, соціальні мережі, рекламні події від Агенції.	Рекомендації, рекламні події від Агенції.
У чому вони продовжують сумніватися?	Що ця подія буде цікава для їх працівників, чи це не чергова лекція «ні про що».	Що це допоможе їм, чи можуть вони застосувати ці знання на практиці.	Чи буде ця подія цікава їх ЦА, чи тренер виправдає їх очікування.
Що вони думають про ціну?	Адекватна ціна.	Трохи дорого, але ми можемо оплатити за потреби.	Дешево в порівнянні із «зірками», є умови для співпраці.
Що їм не подобається у Ваших конкурентів?	Пафосність, «бізнес тренер» — не компетентність тренера.	Вирішення проблеми «помахом чарівної палички».	Завантажений графік, ціна, райдер.
Що вони вважають найважливішим у вирішенні?	Це круто й це цікаво для нас.	Треба щось змінювати, можливо, це нам допоможе.	Хороші відгуки, цікава тема.

Чи готові вони до покупки? Якщо так — що їм заважає купити, якщо ні — що потрібно, щоби стати готовим?	Не завжди готовий, не любить «логістики» організації подій (зібрати працівників, погодити час). Хоче отримати точний варіант дати та часу й що необхідно.	Готовий, бо шукає вирішення проблеми, але сумнівається в тому, що це допоможе, тому потребує кваліфікованого пояснення, як цей тренінг буде корисний їм.	Готовий, але може не знати про такий спектр послуг у нас.
У яких ситуаціях потреба в продукті загострюється?	Коли відчуває, що працівникам бракує мотивації, новий емоцій та знань.	Коли стався конфлікт із клієнтом або є ризик його втратити.	Коли є запит від клієнтів у тематиці, але відгуки на тренерів із якими працювали є негативними.
Що завжди справляє на них відразливе враження?	Надокучливість, агресивна реклама.	Набридлива реклама, захмарні обіцянки.	Попередні негативні відгуки, «зірковість» тренера.
Який спосіб оплати їм максимально зручний?	Карта/готівка	Карта/готівка	Готівка

Основну увагу варто приділити блокам «Стосунки з клієнтами» та «Канали». Традиційно, тут описується характер, організація та підтримка стосунків із клієнтами для визначення, з ким потрібно побудувати або налагодити продуктивніші стосунки, а також, яким чином клієнт дізнається про товар та отримує його [5].

У бізнес-моделі агенції стосунки з клієнтами підтримуються за допомогою бонусів та консультацій. На практиці це виглядає таким чином: клієнти отримують консультації від психологів, які допомагають їм визначити проблеми, які є у їхній компанії, та розробляють рекомендації щодо вирішення ситуації. Додатково, після завершення тренінгів, проводиться консультація, на якій робиться аналіз результатів тренінгів та складається план дій або рекомендацій

щодо продовження роботи з клієнтом. Бонуси впроваджуються тоді, коли клієнт бере комплекс послуг для своєї компанії. До переліку бонусів належать:

- трансформаційні ігри
- аналіз стану колективу та розробка плану навчання
- психологічні консультації і т.д.

Канали в бізнес-моделі компанії представлені трьома основними компонентами: продажі, партнерські івенти та рекомендації. Розглянемо кожен із них детальніше:

- продажі — це один з основних каналів комунікації з клієнтами, саме він допомагає останнім дізнатися про послуги компанії, її переваги та цінність для них;
- партнерські івенти — це навчальні заходи, на яких клієнти можуть безпосередньо познайомитися із продуктом, також ці заходи дозволяють залучити максимальну кількість «тепліх» клієнтів та заохотити їх до подальшої співпраці;
- рекомендації — займають важливу роль у залученні клієнтів, адже великий відсоток клієнтів приходить за послугами компанії після рекомендації їх партнерів чи колег.

Наступним компонентом бізнес-моделі є ключові види діяльності, які описують, що компанія повинна вміти робити найкраще на всіх етапах своєї діяльності [5]. До таких видів діяльності агенції належать розробка, проведення та аналіз тренінгу. Розглянемо детальніше кожен із них. Розробка тренінгу відбувається відповідно до запиту компанії та вимог агенції, цей процес передбачає попереднє проведення інтерв'ю клієнта, аналіз проблеми та визначення запиту, підготовка та написання програми тренінгу. Наступним важливим етапом роботи агенції є безпосередньо проведення тренінгу, варто звернути увагу, що тут є багато важливих аспектів, від яких залежить задоволення клієнта послугою, а також відгуки про агенцію. Останнім етапом є аналіз ефективності тренінгу, він передбачає підведення підсумків роботи та планування подальших кроків у роботі з клієнтом.

Ще один важливий блок бізнес-моделі — це ключові ресурси. Тут прийнято описувати, що необхідно компанії для реалізації її бізнес-моделі [5]. У випадку агенції — це лише людський ресурс (менеджер із продажів та івент-менеджер). Детальніше розглянемо роль кожного з них. Менеджер із продажів необхідний компанії для того, щоб залучати нових клієнтів, підтримувати зв'язки з існуючими та розробляти нові механізми продажу послуг. На даному етапі розвитку агенції вбачаємо за необхідне залучити саме такого фахівця, адже він зможе забезпечити залучення коштів у компанію та в її подальший розвиток. Івент-менеджер необхідний для виконання двох основних функцій — це забезпечення відмінної організації тренінгу для клієнтів, а також організацію рекламних івентів для залучення нових клієнтів.

Ключові партнери — у цьому блоці описуються всі партнери, без яких компанія не може існувати та з якими вона повинна співпрацювати [5]. У нашій бізнес-моделі ключовими партнерами є:

- Івент агенції — створення партнерських івентів для залучення нових клієнтів, а також підтримання бренду агенції;
- Арт-поліграфії — виготовлення сувенірної продукції для компанії (листівки, наклейки, блокноти);
- Ком'юніті психологів — залучення психологів до проведення тренінгів за запитами компаній;
- Маркетингова агенція — забезпечення роботи всіх необхідних маркетингових процесів;
- Компанії, які займаються освітою в інших напрямках, — партнерство для доповнення послуг агенції, а також перенаправлення клієнтів.

Останні два блоки бізнес-моделі — це структура витрат та потоки надходження доходів. У них описуються всі категорії витрат, які є в межах діяльності компанії, та основні джерела отримання прибутку відповідно [5].

У бізнес-моделі агенції основними витратами буде:

- Реклама — рекламна підтримка сторінок у соціальних мережах і таргетована реклама на клієнтів;

- Організація рекламних івентів — заходи, на яких будуть висвітлюватися теми, з якими працює агенція, щоб залучати нових клієнтів;
- Сувенірна продукція — фірмові листівки, наклейки, блокноти.

Основними джерелами отримання прибутку буде проведення та організація тренінгу. Для зручності роботи з клієнтами передбачена передплата 50 % та можливість готівкового та безготівкового розрахунку.

Отже, «Business Model Canvas» допомогла окреслити, як буде функціонувати агенція, детально описати сегменти клієнтів та їхні потреби, сформувані ціннісну пропозицію, розглянути, як компанія буде взаємодіяти із клієнтами. Також було детально пропрацьовано ключові ресурси, види діяльності та партнери, які доповнили загальне бачення того, як буде функціонувати бізнес-модель. Останнім кроком було описано структуру витрат та прибутку компанії.

РОЗДІЛ 3

ВАЛІДАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Валідація бізнес-ідеї почалася ще до старту її пропрацювання в рамках бізнес-школи. На першому етапі було створено сторінки агенції в соціальних мережах, придумано слоган «Освітні тренінги для твого бізнесу» та розроблено комерційні пропозиції. На той момент з'явилися перші клієнти й було проведено тренінги для них. Варто зазначити, що всі клієнти були залучені на основі відгуків та особистих знайомств засновника агенції. Очевидно було, що така модель продажів не буде довготривалою та успішною, тому було прийнято рішення шукати нові шляхи залучення клієнтів.

Одним зі способів було обрано проведення відкритих тренінгів для всіх охочих. Цей метод залучення клієнтів давав свої результати певний час. У середньому з івенту на 50–100 учасників з'являвся один корпоративний клієнт. Але цей канал продажів виявився дуже дорогим та не давав бажаної конверсії. Очевидно, що виникло питання, як же побудувати систему продажів так, щоб отримувати бажаний прибуток та вивести агенцію на якісний рівень. Першим кроком на цьому шляху став курс «Інновації та стратегія».

У рамках курсу детально було прописано нові орієнтири розвитку компанії та визначено ключові точки. Бізнес-ідея була сформульована таким чином: «Агенція, яка створює психологічні тренінги для розвитку бізнесу». Було визначено, що компанія може впливати на цілі сталого розвитку, допомагаючи працівникам (талантам) розвивати психологічні навички, щоб бути кращими пілотами свого життя. Крім того, це впливатиме на розвиток їх кар'єри для забезпечення успішного майбутнього та зростання компаній, у яких вони працюють.

Варто зазначити, що в рамках цього курсу було вперше сформульовано візію компанії: «Психологія доступна для вас і вашого бізнесу», її було обрано саме такою, адже досі існують стереотипи, що психологія абсолютно не адаптована до реалій бізнесу, а нам хотілося показати, що психологія може бути

корисною й доступною для вивчення всім. Також було сформульовано місію: «Ми вдихаємо нове життя у вашу команду» — саме такий меседж було обрано, адже після всіх тренінгів можна спостерігати, що команди отримують нову мотивацію до роботи, більше підтримують один одного та згуртовуються навколо спільної мети, тому часто це звучало, як нове життя команди. Також було визначено цінності агенції, до них належать:

- Самореалізація;
- Співпраця;
- Розвиток.

На нашу думку, саме ці цінності найбільше відображають суть і задум створення агенції, а також ми вважаємо, що ці цінності будуть перегукуватися із цінностями наших клієнтів.

Ще одним важливим досягненням у межах цього курсу було нове промалювання портрету цільової аудиторії. Зокрема, було визначено, що потенційними клієнтами є компанії, які перебувають у сегменті послуг та хочуть удосконалювати своїх співробітників, щоб зміцнити ринкові позиції, якість обслуговування та налагодити процеси в колективі. Також було окреслено потреби клієнтів. До них належать:

- поліпшення позицій на ринку;
- покращення якості надання послуг;
- залучення нових клієнтів;
- налагодження процесів у колективі;
- підвищення мотивації працівників.

Результати роботи в рамках цього курсу були імплементовані в агенцію та проходили тестування впродовж пів року. Не всі напрацювання виправдали свої очікування, але ці результати стали цінним уроком. Зокрема було визначено, що візія й місія недостатньо відображають істинний задум агенції. Також варто зазначити, що в цей період було досліджено, що івент-агенції не є цільовими клієнтами для агенції, тому їх було вилючено зі списку потенційних клієнтів.

Наступним поворотним етапом у валідації ідеї став курс із «Розробки продукту й сервісу». Саме він допоміг окреслити увесь цикл досвіду клієнта, звернути увагу на вузькі місця, визначити ключові переваги в продукті та сервісі, а також була промальована карта подальшого їх розвитку. Детальніше цикл досвіду клієнта представлено на рис. 3.1

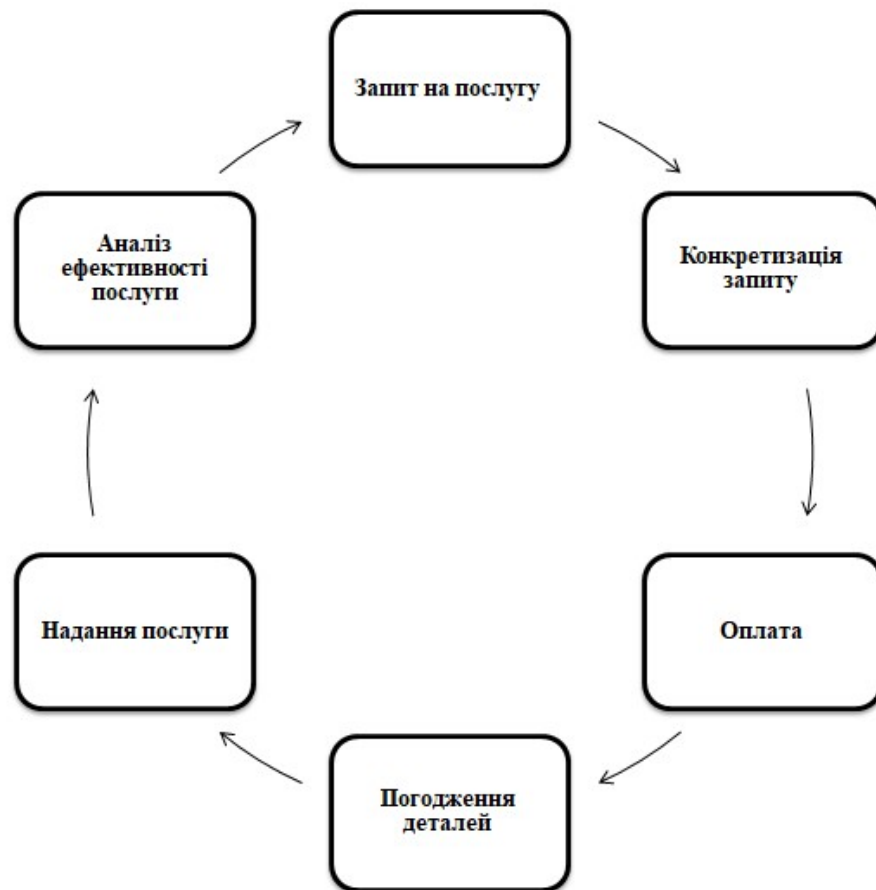


Рис. 3.1. Цикл досвіду клієнта

Також у рамках курсу було розглянуто й детально описано кожен із цих етапів. Нижче розглянемо кожен із них.

Етап 1 «Запит на послугу»

Етап 1	Запит на послугу
Хто виконує зі сторони компанії?	Менеджер.
Хто клієнт?	Керівник компанії або менеджер із навчання.
Тривалість:	До 30 хв.
Що відбувається? (опис процесу)	Обробка телефонного запиту або запиту у фейсбуці.
Потенційні проблеми, які можуть виникнути в клієнта/ з клієнтом:	Не знайшов усіх деталей (переліку послуг та вартості).

На кожному з етапів життєвого циклу клієнта є певні стандарти та дефекти сервісу, а також перевищення очікувань. Їх необхідно усвідомлювати, щоб будувати найкращий сервіс для свого клієнта. У рамках курсу ми розробляли кожен із цих пунктів, тому розглянемо їх детальніше нижче.

Дефектами сервісу на цьому етапі може бути те, що клієнт не знайшов достатньо інформації про послуги, які шукав, не зміг додзвонитися в компанію або не отримав відповідь на своє запитання.

Стандартами обслуговування на даному етапі будуть:

- вчасна відповідь на повідомлення або дзвінок;
- приємна манера листування/розмови;
- приділити достатньо часу клієнту і відповісти на його питання.

Перевищенням очікування клієнта буде запропонувати готове рішення по запиту, яке може підійти клієнту, а також запросити клієнта на наступну розмову або зустріч, а її організацію взяти на себе й підлаштуватися під клієнта.

Перейдемо до наступного етапу із циклу досвіду клієнта — конкретизація запиту. Детальніше представлений у таблиці 3.2.

Етап 2 «Конкретизація запиту»

Етап 2	Конкретизація запиту
Хто виконує зі сторони компанії?	Психолог (тренер).
Хто клієнт?	Керівник компанії або менеджер із навчання.
Тривалість:	1–2 дні.
Що відбувається? (опис процесу)	Аналіз та узагальнення запиту.
Потенційні проблеми, які можуть виникнути в клієнта/ з клієнтом:	<ul style="list-style-type: none"> – Говорять «різною» мовою. – Зустріч у не зручному форматі. – Додаткова робота, яку треба виконати при уточненні запиту.

Дефектами сервісу на цьому етапі можуть бути непривітна розмова та незрозумілі питання для клієнта, також тиск на клієнта, тобто недостатня кількість часу для прийняття рішення та спонукання до послуги, яка вигідна агенції, а не клієнту.

До стандартів сервісу сюди належать такі пункти, як організувати офлайн зустріч і пригостити клієнта. Також потрібно ставити конкретні питання й давати кваліфіковані відповіді й на їх основі формулювати точну комерційну пропозицію.

До перевищення очікувань належать:

- попередній моніторинг компанії й підготовка кейсів для них;
- персоналізація тренінгової програми для клієнта;
- персоналізація комерційної пропозиції.

Наступним етапом у циклі досвіду є оплата (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Етап 3 «Оплата»

Етап 3	Оплата
Хто виконує зі сторони компанії?	Менеджер.
Хто клієнт?	Керівник компанії або менеджер із навчання.
Тривалість:	1–2 дні.
Що відбувається? (опис процесу)	Договір, рахунок, проведення оплати.
Потенційні проблеми, які можуть виникнути в клієнта/ з клієнтом:	<ul style="list-style-type: none"> – Погодження деталей договору – Збільшення часу на виставлення рахунку.

Дефекти сервісу для цього етапу:

- Затримки з виставленням рахунку й договору;
- Зайві дії, які треба зробити клієнту для підписання договору;
- Незручна форма оплати.

Стандартами сервісу прийнято вважати такі дії, як надіслати договір та рахунок протягом 1–2 днів, перетелефонувати клієнту та пересвідчитися в тому, що він їх отримав, а також підтвердити дзвінком оплату послуги. Перевищенням очікувань на даному етапі може бути підготовка та надсилання максимально заповненого договору та рахунку з боку клієнта.

Після оплати клієнт переходить на наступний етап - погодження деталей. Детальніше розглянемо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Етап 4 «Погодження деталей»

Етап 4	Погодження деталей
Хто виконує зі сторони компанії?	Менеджер.
Хто клієнт?	Керівник компанії або менеджер із навчання.

Тривалість:	1 год.
Що відбувається? (опис процесу)	Погодження технічної частини, розподіл відповідальності.
Потенційні проблеми, які можуть виникнути в клієнта/ з клієнтом:	<ul style="list-style-type: none"> – Складність у технічному забезпеченні – Небажання зайвої роботи – Відсутність часу.

Дефектами сервісу на даному етапі буде створення зайвих клопотів для клієнта, нечіткі домовленості, небажання адаптуватися під клієнта та непривітна розмова.

Стандартами сервісу буде вважатися чітко проговорити, що саме потрібно компанії підготувати для проведення тренінгу/лекції та що покривається зі сторони агенції.

До перевищення очікувань належать:

- уточнити, з чим є складнощі й, по можливості, взяти це на себе (мікрофони, проектори і т.д.);
- скласти чек-лист, що саме потрібно підготувати клієнту й можливі поради для цього.

Наступним етапом у циклі досвіду є оплата (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Етап 5 «Надання послуги»

Етап 5	Надання послуги
Хто виконує зі сторони компанії?	Психолог (тренер).
Хто клієнт?	Керівник компанії або менеджер із навчання.
Тривалість:	1 день.
Що відбувається? (опис процесу)	Проведення тренінгу/лекції.

Потенційні проблеми, які можуть виникнути в клієнта/ з клієнтом:	<ul style="list-style-type: none"> — Проблеми із технічним забезпеченням — Форс-мажори — Невідповідність очікуванням.
------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Дефектами сервісу на даному етапі можуть бути:

- Проблеми із технічним забезпеченням або некомфортне приміщення;
- Не готові роздаткові матеріали;
- Невідповідність очікуванням;
- Незалученість працівників.

Стандарти:

- Справне все технічне обладнання, наявні роздаткові матеріали, приміщення добре провітрюється;
- Тренінг/лекція відповідає очікуванням клієнта;
- Побудований план (логіка) тренінгу/лекції;
- Створено атмосферу для навчання;
- Спікера добре видно/чути;
- Презентація без помилок (у хорошій якості). Відео/аудіо в хорошій якості й добре відтворюється;
- Учасники залучені в навчальний процес;
- Привітна атмосфера на початку тренінгу/лекції та в кінці.

Перевищенням очікувань клієнта на даному етапі буде збір миттєвого фідбеку в учасників та бонуси для учасників (листівки, наклейки), які викликають приємні емоції.

Після оплати клієнт переходить на наступний етап - погодження деталей (таблиця 3.6).

Етап 6 «Аналіз ефективності»

Етап 6	Аналіз ефективності
Хто виконує зі сторони компанії?	Психолог (тренер).
Хто клієнт?	Керівник компанії або менеджер із навчання.
Тривалість:	1 год.
Що відбувається? (опис процесу)	Проговорення перших результатів тренінгу, звіт про тренінг, рекомендації для впровадження, планування наступної діяльності.
Потенційні проблеми, які можуть виникнути в клієнта/ з клієнтом:	<ul style="list-style-type: none"> — Нерозуміння звіту — Неконкретні результати — Відсутнє розуміння, що робити далі.

До дефектів сервісу на цьому етапі відносимо несвоєчасне надання звіту, поверхневий аналіз та розмова з клієнтом у неприємному тоні. Стандартами сервісу є підготовка звіту на основі фідбеку та розробка рекомендації для подальших кроків по вирішенню проблеми. Перевищенням очікувань може бути підготовка фото учасників та чек-листа (що ще можна вдосконалити? з ким співпрацювати?), а також розробка комерційної пропозиції із бонусами для клієнта.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що розробка циклу досвіду клієнта та детальний аналіз кожного з етапів допоміг переглянути існуючу взаємодію з клієнтами та став основою для побудови нових взаємин на основі якісного сервісу. Результати цього курсу наразі впроваджуються в діяльність і зробити критичний аналіз його ефективності зможемо згодом.

Наступним важливим кроком у валідації бізнес-ідеї стало дослідження клієнта. Метою дослідження було шляхом опитування клієнтів вдосконалити ціннісну пропозицію.

У рамках проведення дослідження було проведено опитування з керівниками компаній. До опитування були включені такі запитання:

- Як часто ви проводите навчання для своїх працівників?
- Який формат навчання вам підходить найкраще (тренінг, лекція, курс)?
- Що краще онлайн-навчання чи офлайн?
- Скільки часу має тривати заняття, щоби було комфортно вашим працівникам?
- На вашу думку, де краще проводити навчання, на нейтральній території чи у вашому приміщенні?
- Навчання в будні дні чи вихідні?
- Яку суму ви вкладаєте в навчання одного працівника?
- Як ви відноситеся до психологічних тренінгів?

На нашу думку, ці питання дають можливість проаналізувати, що хоче наш клієнт і допоможуть скласти ціннісну пропозицію, яка була б йому цікава (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Узагальнені відповіді на запитання

Запитання	Відповіді
Як часто ви проводите навчання для своїх працівників?	Від 2 до 5 разів у рік.
Який формат навчання вам підходить найкраще (тренінг, лекція, курс)?	Тренінг, курс.
Що краще онлайн-навчання чи офлайн?	Офлайн.
Скільки часу має тривати заняття, щоби було комфортно вашим працівникам?	Від 2 до 6 годин.
На вашу думку, де краще проводити навчання, на нейтральній території чи у вашому приміщенні?	На території компанії та на природі.

Навчання в будні дні чи вихідні?	Будні.
Яку суму ви вкладаєте в навчання одного працівника?	Від 200 до 800 грн.
Як ви ставитесь до психологічних тренінгів?	Позитивно.

Проаналізуємо детальніше результати дослідження. Отже, з відповідей клієнтів ми зрозуміли, що середньостатистична ІТ-компанія готова проводити від 2 до 5 додаткових навчань у рік для своїх працівників. Їх цікавлять більше тренінги та курси тому, що лекція не дає повної взаємодії з аудиторією, а відповідно навчання неефективне.

У звичайний час керівники проводять тільки офлайн навчання, в аудиторії, оскільки тоді працівники більш відповідально до нього ставляться. Але в умовах карантину вони проводили онлайн-тренінги, які також були цікавими. Також більшість із них відзначило, що навчання краще проводити на території компанії, адже так працівники комфортніше себе почувають, вони добре знають територію і їм не потрібно додатково думати, як добратись до місця проведення. Також один із клієнтів повідомив, що йому подобались заходи на природі та свіжому повітрі.

Залежно від теми тренінгу, клієнти передбачають його тривалість від 2 до 4 годин з 1 перервою, а курсу від 4 до 6 годин, враховуючи 2–3 перерви. Саме в таких часових рамках працівники ефективно засвоюють нову інформацію.

Усі клієнти відповіли, що хочуть проводити навчання тільки в будні дні. Вони вважають, що у вихідні працівники повинні відпочивати від робочого тижня.

З приводу вартості навчання одного працівника думки розійшлись, одні клієнти відповіли, що їм комфортно від 200 до 400 грн., інші від 350 до 550 грн., а ще інші від 400 до 800 грн. Але на даний момент вони всі схиляються до найменшої ціни у зв'язку з економічною кризою.

Також усі клієнти відповіли, що ставляться позитивно до різних психологічних тренінгів. На їхню думку, власне такі заходи часто допомагають

перезавантажити команду, розібратись у внутрішніх конфліктах, покращити своє психологічне здоров'я, що на пряму впливає на роботу працівників. Один із клієнтів окремо відмітив тему емоційного інтелекту. На його думку, ця тема є досить актуальна й після першого ж тренінгу його команда почала працювати по-новому і справді було видно позитивний результат.

Після цього дослідження ми відмітили для себе ключові моменти, які допоможуть нам створити хорошу ціннісну пропозицію для майбутніх клієнтів.

Ще одним важливим кроком у валідації бізнес-ідеї була робота над створенням стратегії продаж агенції. Після проведення досліджень було викристалізовано нову візію компанії: «Кожен з працівник України використовує емоційний інтелект у роботі та насолоджується результатом своїх досягнень». Також було сформульовано нову місію агенції: «Психологічні тренінги, побудовані на основі емоційного інтелекту, які допомагають покращувати стосунки в команді та згуртовують її для досягнення цілей компанії». Варто зазначити, що саме ця візія та місія є найбільш близькими до ідеї створення агенції, відображають її суть та надихають до роботи.

Ще одним важливим досягненням у рамках курсу було промальовано портрет майбутньої команди з продажів. Оскільки попередня модель, коли продажі зациклені тільки на керівнику, не працює вдало і впливає на рівень роботи в інших напрямках. Тому було прийнято рішення розширювати свою команду, долучивши декілька менеджерів із продажів, які мають дотичність або до тренінгів, або до психології. Команду будемо на цінностях: турботи, самореалізації, розвитку та співпраці.

Також у рамках цієї роботи було підсумовано результати роботи по кожному із сегментів клієнтів та визначено, що івент-агенції не входять у число цільових клієнтів компанії, тому було створено нове співвідношення клієнтів (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Цільові клієнти компанії

Критерії/сегменти	Сегмент 1	Сегмент 2
Основні характеристики	ІТ компанії з кількістю працівників до 200	Середній бізнес, який працює у сфері послуг (кількість працівників до 100)
Частка серед усіх клієнтів	35 %	65 %

Не менш вагомого значення мало виокремлення тих компаній, із якими агенція не буде співпрацювати, адже вони не відповідають її базовим принципам та послугам, які надаються. До них належать компанії, які показують, що турбуються про працівників, але корпоративна культура знизу «гнила» (невчасна оплата праці, знуцання над працівниками, неприйнятні умови роботи).

Ще одним важливим кроком було створення конкурентного аналізу. Саме він допоміг ще раз побачити сильні сторони агенції та згадати про ключових гравців на ринку. Детальніше розглянемо в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Конкурентний аналіз

Назва компанії	Наші переваги	Переваги конкурентів	Контраргументи
Школа EQ	Можливість вбудувати в тему емоційного інтелекту ті теми, які потрібні для клієнта.	Підтримка компаній, які займаються корпоративною культурою, довше на ринку, впізнаване ім'я.	Попри те, що в нас немає стільки років досвіду в нас є клієнти, які задоволені нашими послугами.
Живое дело	Адаптуємо тренінги під потреби компанії, розвиваємо тему емоційного інтелекту.	Налагоджена система, декілька варіантів послуг, потужна команда фахівців, бренд.	Ми можемо створити програму спеціально для вас і вам не потрібно вибрати щось одне.

Розвиток	Ми вбудовуємо в тренінги по командоутворенню емоційний інтелект.	Якісні тренінги по командоутворенню, впізнаваний бренд.	Ми можемо доповнити і зробити тренінг ґрунтовнішим.
----------	------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------

Підсумком роботи над стратегією продажів компанії було прописання цілей по продажах на наступних пів року, а також виокремлення тих методів роботи, які можуть принести бажаний результат саме в контексті діяльності агенції.

Реалізація стратегії продаж агенції припала на пік хвилі Covid-19. Стрімкий розвиток і поширення цього захворювання у світі вніс багато коректив у звичне життя людей. Також ці зміни не минули і бізнес. Як великі, так і малі компанії змушені були переглядати свої бізнес-моделі та швидко адаптовувати бізнес до нових умов.

Багато компанії зазнало фінансових втрат і основним пріоритетом для них стала акумуляція усіх сил на збереження життєдіяльності компанії. Це все суттєво повпливало на звичні фінансові пріоритети компанії, адже тепер, замість інвестицій і навчання працівників, усі кошти були спрямовані на збереження робочих місць та виплату заробітної плати. Тому очевидно, що попит на тренінги для працівників впав, і для забезпечення діяльності агенції потрібно було переформатовувати бізнес-модель та шукати нові способи залучення клієнтів.

За цей час було проаналізовано ситуацію на ринку, умови, в яких опинилися люди та їхні болі. На основі цього було визначено, що багато людей, опинившись наодинці самі з собою, стикнувшись із частими конфліктами з рідними, страхами за своє здоров'я та невизначеністю щодо майбутнього, відчують постійну тривогу і нездатність впоратися зі своїми емоціями. Тому було прийняте рішення переформатувати послуги агенції з офлайн тренінгів на онлайн курс по емоційному інтелекту та випустити на ринок новий продукт.

За три місяці реалізації цього продукту було здійснено чимало важливої роботи для діяльності агенції. Основним поштовхом стало те, що 50% усіх учасників курсу були працівники різних компаній, які почали поширювати

важливість та практичну користь отриманих знань серед своїх колег. Детальніше представлено відсоткове співвідношення працівників різних компаній на рис.3.2.

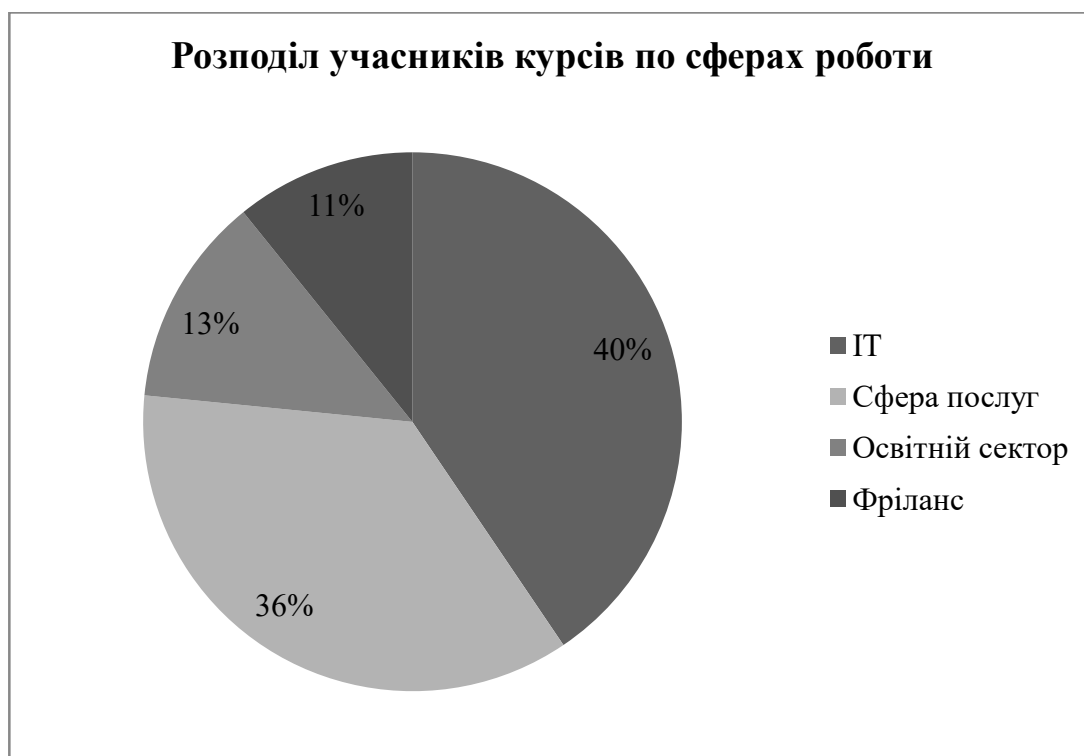


Рис. 3.2 Розподіл учасників курсів по сферах роботи

Після проведення декількох курсів було проведено опитування учасників про ефективність навчання та подальшу зацікавленість у розвитку емоційного інтелекту. Результати опитування представлені нижче:



Рис. 3.3 Що вам найбільше сподобалося в курсі?

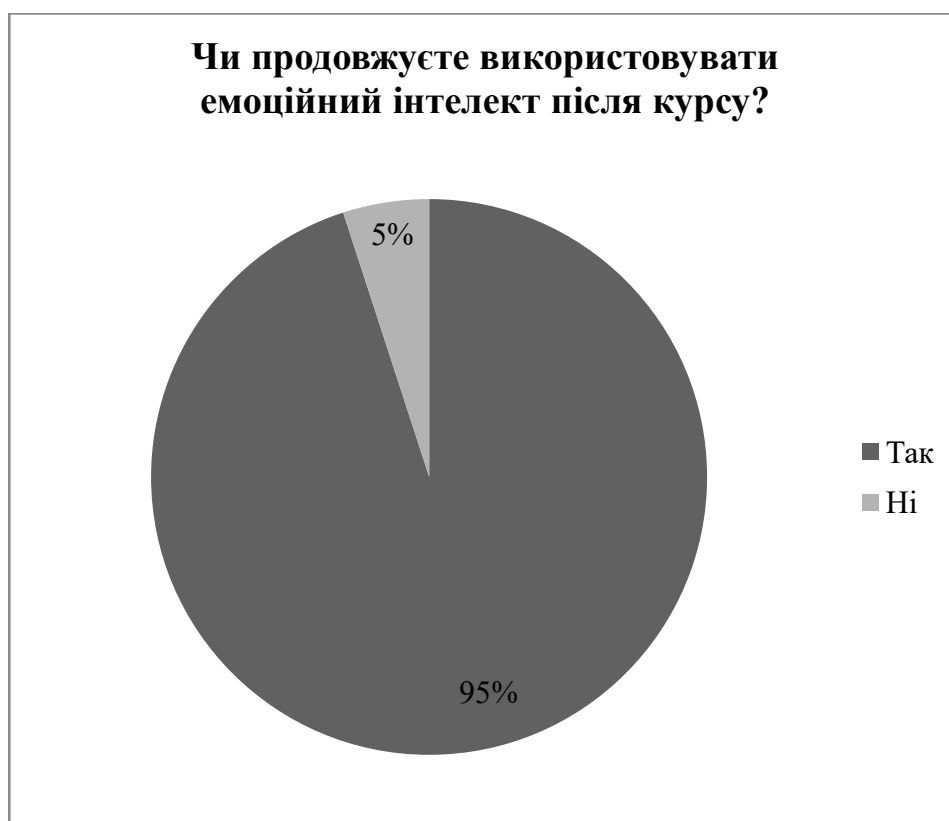


Рис. 3.4 Чи продовжуєте використовувати емоційний інтелект після курсу?

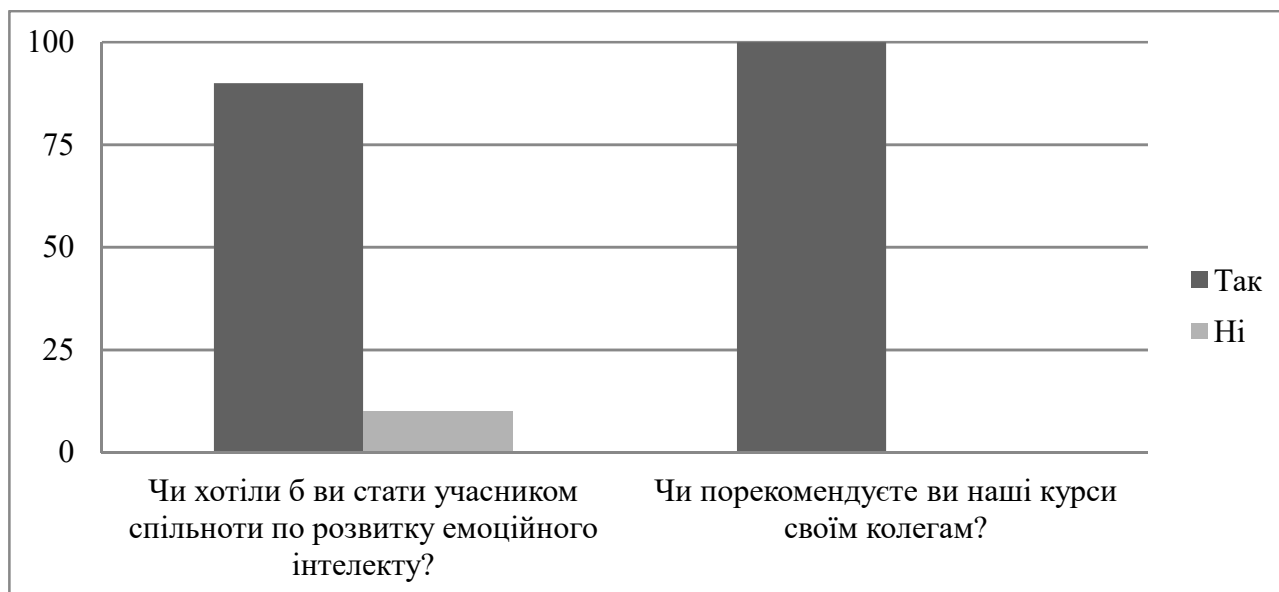


Рис. 3.5 Питання про подальшу взаємодію

Так навколо розвитку емоційного інтелекту почало формуватися ком'юніті. Люди все більше проявляли цікавість до цієї теми і природньо виникла потреба ділитися корисною інформацією з ними, щоб підтримувати інтерес та розвиток ком'юніті. Все це сприяло розвитку експертного блогу на платформі інстаграм

про емоційний інтелект. За пів року такої діяльності кількість прихильників блогу виросла з 1700 до 10 000. Усе це сприяло появі нових корпоративних клієнтів агенції.

За період Covid-19 змінилися потреби та сегменти цільових клієнтів агенції. Щоб ефективно дати відповіді на ці запитання, було проведено дослідження, яке передбачало відповіді на 5 основних питань: «навіщо?», «хто?», «що?», «як?», «де?».

Почнемо із першого запитання «навіщо?», відповідь на нього допоможе зрозуміти, для чого компаніям навчати своїх працівників. Можемо виділити основні потреби компаній:

- розвиток гнучких навичок працівників;
- покращення психологічного клімату колективу;
- згуртування команди;
- зменшення рівня конфліктності;
- профілактика професійного вигорання.

Варто зазначити, що профілактика професійного вигорання є новою потребою, яка з'явилася у компаній в період спалаху Covid-19. Причиною цьому є те, що нові умови дистанційної роботи, відсутність постійної взаємодії з колективом, відсутність диференціації між роботою та особистим життям та інші зовнішні фактори суттєво відобразилися на ставленні працівників до роботи та можливості ефективно виконувати свої обов'язки.

Далі дамо відповідь на запитання «хто?». Це запитання допоможе чітко визначити особливості та характеристики цільової аудиторії. Варто зазначити, що за період Covid-19 змінилися сегменти цільової аудиторії. Детальніше можемо розглянути у таблиці 3.10

Оновлені сегменти цільових клієнтів компанії

Критерії/сегменти	Сегмент 1	Сегмент 2
Основні характеристики	ІТ компанії, які зберегли виграшні позиції на ринку після карантину і частково працюють «out of office»	Середній бізнес, який працює у сфері послуг (кількість працівників до 100)
Частка серед усіх клієнтів	55%	45 %

Можемо помітити, що змінилося суттєво співвідношення клієнтів, а також критерії їх вибору. Це пояснюється тим, що ІТ компанії легше адаптувалися до нових реалій роботи і їм було простіше налагодити процес дистанційної роботи у порівнянні з іншими.

Ще одна важлива зміна сталася у розподілі клієнтів по містах України. За період карантину значно розширилася мережа клієнтів з різних куточків країни, адже велика частина діяльності перейшла в онлайн формат, але все ж є певна частка міст, де переважає кількість клієнтів агенції рис. 3.3.

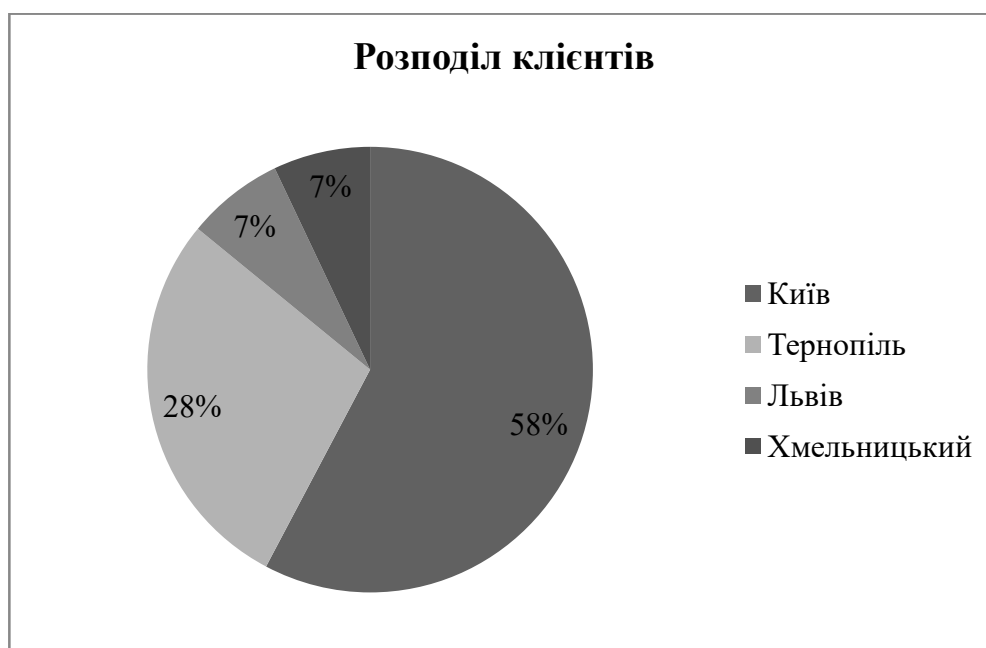


Рис. 3.6 Розподіл клієнтів

Звідси можемо зробити висновок, що більшість клієнтів переважає у м.Києві, адже у столиці країни позиції та потужність компаній для успішної

адаптації до карантину є вищою, ніж на периферії. Велика частка клієнтів зосереджена також у м. Тернопіль, цю тенденцію можемо пояснити тим, що переважна більшість ком'юніті по емоційному інтелекту зосереджена саме у цьому місті, тому учасники самі діляться інформацією з колегами та ініціюють навчання у своїх командах.

Оскільки дещо змінилися сегменти цільової аудиторії агенції, нами було припущено, що відбулися зміни і у їх визначальних характеристиках. Для перевірки цієї гіпотези було проведено глибинне інтерв'ю із чотирма клієнтами агенції, які були представниками визначених сегментів. В процесі інтерв'ю клієнтам задавали питання, які стосувалися змін у їхніх потребах, ставленні до навчання персоналу в період пандемії та основних болей. На основі їх відповідей було сформовано оновлений аналіз сегментів клієнтів. Детальніше розглянемо та проаналізуємо у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Аналіз оновлених сегментів клієнтів «Sendeka training agency»

Питання/Сегмент	Сегмент 1	Сегмент 2
Які в них пріоритети й цінності?	Турбота про працівників, інноваційність.	Задоволені клієнти, бути кращими за конкурентів.
Чи є в них специфічний меседж, почувши який вони звернули б увагу на продукт?	Турбуйтеся про свою команду. Розвивайте «soft – skills», щоб виростити команду «senior-level».	Інвестуйте в працівників, щоб бути найкращим. Професійна команда - задоволені клієнти.
Які емоції викликає в них ваш продукт (можливо підвищує статус, дозволяє відчувати себе особливим)?	Інтерес, задоволення.	Натхнення, віра в себе.
Як вони уявляють собі ідеальне вирішення своєї проблеми?	Самомотивована і згуртована команда, яка працює на спільний результат.	Команда, яка націлена надати найкращий сервіс/послугу клієнту.

Сайти та соціальні мережі, де вони часто шукають інформацію?	Групи для HR, івенти для IT, IT кластери, сторінки івент-компаній у своєму місці, телеграм-канали.	Групи для HR, сторінки консалтингових компаній, сторінки масштабних івентів.
Чого вони найбільше бояться?	Відгуки працівників, що компанія не допомагає їм розвиватися. Вигорання і втрата працівників. Розфокусована команда.	Конфлікти між працівниками та клієнтами. Втрата постійних клієнтів. Конфлікти у команді.
Про що вони думають більшу частину часу?	Що можна зробити для своїх працівників, щоб вони були задоволені і мотивовані працювати з нами?	Як покращити якість надання своїх послуг/комунікацію з клієнтами?
Як зміниться їх життя після вирішення їх проблеми?	Команда буде згуртовано працювати над досягненням спільної цілі.	Клієнти стануть живою рекламою компанії.
Як вони дізналися про Вас?	Соціальні мережі, рекламні події від Агенції, рекомендації, сайти для IT спільнот, розсилки, таргетинг, від працівників, які пройшли особистий курс.	Рекомендації, соціальні мережі, рекламні події від Агенції, розсилки, таргетинг, від працівників, які пройшли особистий курс, холодні дзвінки.
У чому вони продовжують сумніватися?	Що ця подія буде цікава для їх працівників, чи це не чергова лекція “ні про що”.	Що це допоможе їм, чи зможуть вони застосувати ці знання на практиці.
Що вони думають про ціну?	Адекватна ціна.	Трохи дорого, але ми можемо оплатити за потреби.
Що їм не подобається у Ваших конкурентів?	Пафосність, не компетентність тренера, відсутність заохочувальних бонусів.	Не цікава подача матеріалу, невміння зацікавити аудиторію.
Що вони вважають найважливішим у вирішенні?	Відгуки працівників та інших команд.	Відгуки і конкуренти, які вже пройшли навчання.

Чи готові вони до покупки? Якщо так — що їм заважає купити, якщо ні — що потрібно, щоби стати готовим?	Готові, бо це часто пронизано у філософії їхнього бізнесу.	Сумнівається в тому, що це допоможе, тому потребує кваліфікованого пояснення, як цей тренінг буде корисний їм. Вагається, але хоче спробувати.
У яких ситуаціях потреба в продукті загострюється?	Коли відчуває, що працівникам бракує мотивації, нових емоцій, злагодженої роботи.	Коли стався конфлікт із клієнтом або є ризик його втратити.
Що завжди справляє на них відразливе враження?	Надокучливість, агресивна реклама, «говорити не їхньою мовою», «бути далеким від IT».	Набридлива реклама, захмарні обіцянки.
Який спосіб оплати їм максимально зручний?	Карта/готівка	Карта/готівка

Отже, проаналізувавши, як змінилися характеристики цільової аудиторії, можемо зробити висновок, що компанії стали більше сфокусовані на турботі про працівників. Бізнес зрозумів, що без злагодженої командної роботи буде важко отримати прихильність від клієнтів, а також утримувати позиції на ринку. Також важливо відмітити, що раніше фокус був саме на навчанні персоналу, а зараз він більше змістився на забезпечення психологічного благополуччя працівників. Можемо припустити, що зараз посилиться інтерес до розвитку психологічних компетенцій працівників.

Перейдемо до розгляду наступного питання «що?», відповідь на нього дозволяє зрозуміти, який основний меседж ми доносимо клієнтам агенції. Для цього варто використовувати комунікаційну стратегію та визначити її основну ціль у нашому випадку. Можемо визначити три основних фокуси для комунікаційної стратегії агенції:

- підтримка контакту із існуючими клієнтами та залучення нових;
- підвищення впізнаваності бренду;
- збільшення лояльності клієнтів.

Ще одним важливим аспектом, який потрібно врахувати у цьому питанні, є розуміння того, на кого спрямована комунікаційна стратегія. Для обох сегментів клієнтів комунікаційна стратегія буде спрямована на керівників та працівників компаній. Це можемо аргументувати тим, що зазвичай керівники та працівники є ініціаторами проведення тренінгів, які пропонує агенція у своїх компаніях.

Отож, комунікаційне повідомлення для першого сегменту клієнтів буде: «Турбуйтеся про свою команду. Розвивайте «soft –skills», щоб виростити команду «senior-level»». Для другого сегменту: «Інвестуйте в працівників, щоб бути найкращим. Професійна команда - задоволені клієнти».

Важливо розуміти, про можливість донесення до цільової аудиторії ключових меседжів, тому перейдемо до розгляду запитання «як?». У діяльності агенції можемо визначити такі основні методи донесення інформації до цільової аудиторії:

- грамотне і регулярне ведення соціальних мереж – це допоможе бути постійно на зв'язку з клієнтами;
- розвиток особистого бренду тренера – це впливає на формування довіри клієнтів і їхньої впевненості у професійності тренера;
- голос бренду – він допомагає простою і зрозумілою для клієнта мовою розказувати про його проблеми, а також демонструвати можливі способи їх вирішення;
- яскравий дизайн – це те, що помагає робити бренд і комунікацію впізнаваною і виділяє його серед конкурентів;
- емоційні бонуси – це ті дрібні деталі, які підсилюють прихильність до бренду, а також допомагають клієнтам запам'ятовувати про агенцію.

Перейдемо до розгляду варіантів найефективнішого розміщення комунікаційних повідомлень, а також відповіді на запитання «де?». Детальніше у таблиці 3.12

Канали комунікації

Сегмент 1	Сегмент 2
<ul style="list-style-type: none"> • Соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn), • односторінковий сайт, • сайти для ІТ спільнот, • e-mail розсилки 	<ul style="list-style-type: none"> • Соціальні мережі (Facebook, Instagram), • односторінковий сайт, • групи для HR, • e-mail розсилки

Підсумовуючи, можемо сказати, що відповідь на усі п'ять запитань є каркасом для побудови сталої комунікації з клієнтами.

Наступним важливим кроком для комунікації з клієнтами є їх психографічна сегментація. Ця методика дозволяє визначити основні архетипи клієнтів, які трапляються у діяльності компанії, а також визначити мотиви кожного із них. Розглянемо детальніше кожен із архетипів:

- «директор» – сюди відносимо усіх власників та керівників компаній, лідерів команд та керівників відділень;
- «фахівець» – сюди належать працівники корпоративних університетів та внутрішні бізнес-тренери;
- «активіст» – це працівники компаній, які активно слідкують за новинками на ринку та ініціюють зміни у компаніях;
- «байдужий» – це працівники компаній, які шукають послуги навчання, які їм доручили, але не мають особливого ентузіазму до цього;
- «емоційний» – працівники, які будуть ініціювати навчання, щоб вирішити свої труднощі у роботі.

Тепер можемо детальніше розглянути мотиви кожного із архетипів клієнтів (таблиця 3.13).

Психографічна сегментація

Архетип	Мотив
«Директор»	Зробити важливий внесок у розвиток компанії, показати свою значущість та турботу про працівників.
«Фахівець»	Організувати тренінг для колективу, ознайомитися із переліком послуг/компетентністю/відгуками/програмами агенції.
«Активіст»	Знайти щось цікаве, здивуватися, розказати іншим, показати свою першість у команді.
«Байдужий»	Виконати завдання керівника. Знайти ціни та послуги.
«Емоційний»	Побачити, що тут можуть допомогти вирішити його проблему.

Таке розуміння типів клієнтів є цінним для побудови комунікації, адже, розуміючи мотиви і типи кожного із них, ми можемо розробити персоналізоване повідомлення, а також при комунікації з ними апелювати до тих болей, які спонукають їх шукати такі послуги.

Наступним важливим кроком нашої роботи було детальне пропрацювання точного портрету клієнта. За основу було взято характеристики про постійного клієнта агенції та описано усі деталі, які були відомі.

Портрет клієнта

Характеристика	Опис
Ім'я	Катерина

Загальна інформація	<input type="checkbox"/> Власник і керівник компанії; <input type="checkbox"/> Працює в компанії від початку її створення; <input type="checkbox"/> Не одружена.
Демографічні дані	<input type="checkbox"/> Жінка; <input type="checkbox"/> 25 років; <input type="checkbox"/> Дохід 5-7 тис. дол.; <input type="checkbox"/> Живе у місті.
Ідентифікатори	<input type="checkbox"/> Ввічлива, добра, спокійна; <input type="checkbox"/> Дослухається думки відданих працівників; <input type="checkbox"/> Спілкується по телефону або при особистій зустрічі.
Цілі	<input type="checkbox"/> Згуртувати команду і попереджувати конфлікти; <input type="checkbox"/> Робити все для того, щоб працівники лояльно ставилися до клієнтів.
Виклики	<input type="checkbox"/> Налагодити командну роботу; <input type="checkbox"/> Зробити все для того, щоб клієнти були задоволені.
Що ми можемо зробити?	<input type="checkbox"/> Провести навчання для працівників; <input type="checkbox"/> Дати інструменти для злагодженої командної роботи.
Цитати	<input type="checkbox"/> “Ми стараємося і робимо все для них, але завжди бачимо, що в чомусь не дотягуємо”. <input type="checkbox"/> “Я боюся, щоб не вийшло так, що ми помилимося”.
Загальні заперечення	<input type="checkbox"/> Ми зараз в операційній діяльності і не маємо часу займатися тренінгами. <input type="checkbox"/> Ми не зможемо зібрати всіх працівників.
Маркетингове повідомлення	Ми навчимо ваших працівників, щоб їхні проблеми не заважали їм надавати якісні послуги для клієнтів.

«Elevator pitch»	Ми створюємо персоналізовані тренінги на основі емоційного інтелекту, які допомагають працівникам отримувати навички для ефективної командної роботи та взаємодії з клієнтами.
------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Прописання портрету цільового клієнта є необхідною складовою побудови успішної комунікації, адже будь-яка комунікація починається із розуміння того, хто є моїм співрозмовником, що я про нього знаю та яка користь нашої розмови.

Наступним кроком у побудові комунікаційної стратегії є робота із позиціонуванням агенції, тобто тим, як компанія себе представляє на ринку послуг та як виділяється серед конкурентів.

Таблиця 3.15

Позиціонування

Характеристика	Опис
Як описати наш бренд трьома прикметниками?	Емоційний, мотивуючий, яскравий.
Що ми пропагуємо?	Емоційний інтелект- основа злагодженої командної роботи.
Що ми даємо споживачеві?	Тренінги, розвиток психологічних компетенцій.
Що об'єднує наших людей?	Бажання змінюватися, турбота про працівників, прогресивність.
Яскравий представник групи	«Crowding», «Профі-центр», «Нодус».
Що хоче сказати про себе людина, коли використовує бренд?	Наша команда класна і прогресивна.

Що дратує наших конкурентів?	Впертість, амбіційність, наукова складова.
Проти чого ми б вийшли на демонстрацію?	Проти того, що працівники на робочому місці раби і конфлікти у команді отруюють, навіть, найкращих кадрів.
Tone of voice	Професійно молодіжний

У результаті роботи із позиціюванням було визначено один меседж, який ми можемо представляти для своїх клієнтів і який найкраще характеризує нас: «Тренінги для прогресивних команд».

Наступними кроками у реалізації стратегії комунікації з клієнтами буде:

- Оновлення соціальних мереж та комерційних пропозицій згідно напрацьованих матеріалів;
- Створення сайту агенції;
- Тестування та аналіз ефективності нових комунікаційних меседжів;
- Залучення експертів для подальшої роботи у сфері комунікації;
- Розширення команди.

Отже, валідація бізнес-ідеї - це складний та довготривалий процес. На прикладі «Sendeka training agency» можемо побачити, як змінювалася ціннісна пропозиція, сегменти клієнтів та інші важливі блоки бізнес-моделі. Також ми помітили, як зовнішні фактори впливають на розвиток бізнесу. Варто зазначити, що робота над бізнес-моделлю триває й зараз. Стратегія побудови сталої комунікації із клієнтами тренінгової агенції, на разі, перебуває у фазі активного впровадження, тому вважаємо за доцільне проводити подальші дослідження в цій сфері.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи дослідження, метою якого було створення та імплементація бізнес-моделі тренінгової компанії з акцентом на побудову сталої комунікації з клієнтами, можемо зробити наступні висновки. Щонайперше, нам вдалося проаналізувати різні поняття комунікації та сформулювати визначення комунікації для нашого дослідження. Комунікація — це цілеспрямований процес обміну інформацією, фактами, ідеями та емоціями, який має на меті створення смислів. Також ми детально проаналізували комунікаційний процес, його види та типи комунікації, адже їх вивчення може бути ключем до розуміння процесу комунікації та допоможе побудувати комунікацію з клієнтами і зробити її максимально ефективною для бізнесу. Водночас нами було детально досліджено поняття комунікації в бізнесі і зроблено висновок про те, що вона є важливою складовою успіху кожної компанії та всіх етапів просування продукту.

У рамках нашого дослідження також було проведено ґрунтовну роботу над вивченням теми бізнес-моделей. Зокрема, нами було теоретично досліджено значення бізнес-моделей у сучасних умовах ведення бізнесу, опрацьовано матеріали та підходи до визначення поняття «бізнес-модель», а також ознайомлено із найпопулярнішими із них. На основі опису бізнес-моделей було обрано за основу дослідження «Business Model Canvas» О.Остервальдера, адже вважаємо, що вона найкраще підходить під ідею та концепцію агенції, а також є чудовим помічником у прописанні всіх бізнес-процесів. Також для нас важливою її перевагою є те, що її можна застосовувати до будь-якого виду компанії, без втрати функціоналу.

Після цього нами було розроблено бізнес-модель «Sendeka training agency», описано і пропрацьовано кожен із її елементів. Саме «Business Model Canvas» допомогла детально описати всі процеси: функціонування агенції, сегменти клієнтів та їхні потреби, ціннісну пропозицію, розглянути взаємодію з клієнтами, ключові ресурси, види діяльності, партнери, структуру витрат та прибутку компанії.

Останнім кроком у нашій роботі була імплементація та валідація бізнес-ідеї. На прикладі «Sendeka training agency» ми змогли спостерігати, як під час валідації змінювалася візія та місія, сегменти клієнтів та інші важливі аспекти бізнес-моделі. Основну увагу в нашій роботі ми приділили побудові сталої комунікації із клієнтами, нами було проведено багато досліджень у цій сфері та напрацьовано матеріали для подальшої роботи.

Можемо зазначити, що робота над бізнес-моделлю та стратегією сталої комунікації з клієнтами триває й досі, тому вважаємо за доцільне проводити подальші дослідження в цій сфері. Також маємо інтерес до цієї теми і бачимо її потенціал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боголюбова Н. М. Міжкультурна комунікація. Москва: Юрайт, 2017. 253 с.
2. Висоцька О. Є. Освіта для сталого розвитку. Дніпропетровськ: «Роял Принт», 2011. 201 с.
3. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри. МАУП. 2011. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>.
4. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу / В. В. Самойленко. // *Ефективна економіка*. 2019. №1528. С. 1–9.
5. Смерічевський С. Ф. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії / С. Ф. Смерічевський, О. І. Клімова. // *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №9. С. 11–14.
6. Хмарська І. А. Сутність та значення комплексу маркетингових комунікацій підприємств / І. А. Хмарська. // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №6. С. 114–118.
7. Шоробура І. М. Менеджмент вищої освіти. Навчальний посібник. Хмельницький: ПП Заколотний М. І., 2015. 500 с.
8. 10 Reasons to Invest in Your Employees (and How It Can Pay Off). 2020. URL: <https://cmoe.com/blog/reasons-to-invest-in-employees/>.
9. Anonymous. A Primer on Communication Studies: V. 1.0. 2012. 951 p.
10. Bakan I. The Importance of Formal Employee Education in the World of Growing Uncertainty. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/229050563_The_Importance_of_Formal_Employee_Education_in_the_World_of_Growing_Uncertainty
11. Bernd W. Wirtz. Business Model Management. 2011. 356 p.
12. Billaiya R. Impact of Socio Economic Trends on Students in Quality Education System/ R. Billaiya // *International Journal of Social Sciences and Humanitie*. 2017. Vol. 1. No.1. P. 16-20.
13. Business Models Compendium / L. Walaszczyk, Elmo de Angelis, Kylene de Angelis and other., 2016. 76 p.

14. Caesens G. The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes / G .Caesens // *Eur. Rev. Appl. Psychol.* 2014. Vol. 64, P. 259–267.c
15. Calantone R.J. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance/ R.J. Calantone // *Ind. Mark. Manag.* 2002. Vol. 31. P. 515–524.
16. Champathes M.R. Coaching for performance improvement: The coach model / M.R.Champathes // *Dev. Learn. Organ.* 2006. Vol. 20. P. 17–18.
17. Connect Employees to Relevant, Applicable Skills. 2020. URL: <https://learning.linkedin.com/>.
18. Craig W. Making Strategic Investments In Employee Development Is Crucial For Success / William Craig. // *Forbes.* 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2018/07/31/making-strategic-investments-in-employee-development-is-crucial-for-success/#1a293bc7140c>.
19. Fill C. Marketing Communications. Edinburgh: Edinburgh Business School, 2014. 54 p.
20. Frey C.B. The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation.. Oxford: Oxford Martin School, University of Oxford. 2013.
21. Gavrilova T. Modern Notation of Business Models: A Visual Trend / T. Gavrilova // *Foresight-Russia.* 2014. №2. P. 71.
22. Georgellis Y. Participation in continuous, on-the-job training and the impact on job satisfaction: Longitudinal evidence from the German labour market / Y. Georgellis // *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2007. Vol. 18. P. 969–985.
23. Hidayat R. Education and Job Training on Employee Performance/ R. Hidayat // *International Journal of Social Sciences and Humanities.* 2018. Vol. 2. No. 2. P. 171-181 URL: <http://sciencescholar.us/journal/index.php/ijssh>
24. Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance/ M.A. Huselid // *Academy of management journal.* 1995. Vol. 38(3). P. 635-672.
25. Jain P. Effect of Online Education Trend on Quality Management/ P. Jain // *International Journal of Health Sciences (IJHS).* 2017. Vol. 1(1). P. 1-5.

26. Jha S. Communication skills / S. Jha, M. Malik.. 183 p.
27. Kach A. The influence of different knowledge workers on innovation strategy and product development performance in small and medium-sized enterprises / A. Kach // *Int. J. Prod. Res.* 2015. Vol. 53. P. 2489–2505.
28. Matos F. Intellectual Capital Management as a Driver of Competitiveness and Sustainability / F. Matos // *J. Intellect. Cap.* 2017. Vol. 18. P. 466–469.
29. Mortara L. Open innovation activities to foster corporate entrepreneurship / L. Mortara // *In Entrepreneurship and Technological Change.* 2011. pp. 269–321.
30. MTD Training. Effective Communication Skills. London: BookBoon, 2010. 59 p.
31. Osterwalder A. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, 210. 288 p.
32. Pal D. Introduction to communication. Hisar: Guru Jambheshwar University of Science and Technology, 2012. 214 p.
33. Papula J. Intellectual Capital as Value Adding Element in Knowledge Management. In Proceedings of the International Conference Knowledge as Business Opportunity, Celje, Slovenia, 22–24. 2011. pp. 497–504
34. Professional Communication / J. Dingwall, C. Labrie, T. McLennon, L. Underwood. Olds, Alberta: Campus Alberta, 2015. 126 p.
35. Qvortrup L. Knowledge society and educational institutions—Towards a sociological theory of knowledge / L. Qvortrup // *Agora.* 2006. Vol. 8. P. 43–75.
36. Reinsch L. Editoria: What is business communication? / L. Reinsch // *The journal of business Communication.* 1999. №28. P. 305–310.
37. Stachová K.. External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges / K.. Stachová // *Sustainability.* 2019, Vol 11. P. 345.
38. Štefane S. Analysis of Business Models / S. Štefane // *Journal of Competitiveness.* 2013. P. 20–40.
39. Zikmund W. G.. Business research methods. Cengage Learning. 2013.

40. Zorgdrager K. 7 Reasons Why you Should Invest in the Professional Development of Employees/ K. Zorgdrager // *Aihr Analytics*. URL: <https://www.analyticsinhr.com/blog/reasons-invest-professional-development>.