

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**

на тему: Стратегія виходу на ринок продукту замовлення та доставки  
Flex Delivery

Виконав: студент 6 курсу, групи СБА19м

спеціальності 073 «Менеджмент»

Гребенюк А.М.

Керівник: PhD Винницький М.І.

Рецензент: Швед В.В.

Львів 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНА ЧАСТИНА</b> .....	5
1.1. Актуальність проблеми .....	5
1.2. Опис бізнес-ідеї.....	9
1.3. Місія .....	10
1.4. Візія .....	11
1.5. Цінності.....	12
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ТА КОНКУРЕНТІВ</b> .....	13
2.1. Основні гравці на ринку.....	13
2.2. Аналіз ринку .....	15
2.3. Ціноутворення.....	22
<b>РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС МОДЕЛЬ</b> .....	23
3.1. Опис моделі .....	23
3.2. Портрет клієнта .....	23
3.3. HR-стратегія .....	26
3.4. Маркетинг.....	29
<b>РОЗДІЛ 4. СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ТА ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ</b> .....	31
4.1. Функціонал системи.....	31
4.1.1. B2C.....	31
4.1.2. B2B.....	33
4.2. SWOT-аналіз.....	34
4.3. Користувачі платформи.....	35
4.4. Web-версія.....	37
4.5. Мобільна версія.....	38
<b>РОЗДІЛ 5. ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ</b> .....	41
5.1. Доопрацювання системи та підготовка до запуску .....	41
5.2. Реалізація проєкту – запуск системи (перший місяць реалізації проєкту).....	42
5.3. Етап реалізації проєкту – функціонування системи в звичайному режимі.....	43
5.4. Залучення інвестицій.....	49
<b>РОЗДІЛ 6. РИЗИКИ ПРОЄКТУ</b> .....	51
6.1. Зародження ідеї.....	51
6.2. Тестування та перші замовлення.....	51
6.3. Масштабування.....	53
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	54
<b>ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА</b> .....	56

## ВСТУП

З початком пандемії COVID-19 і впровадженням карантинних обмежень багато підприємств, а особливо retail бізнес і бізнес у сегменті HoReCa, зазнали значних труднощів. Багато підприємств було закрито, багато збанкрутіли, а інші були вимушені змінюватись або взагалі закриватись. Час вимагав пошуку нових шляхів і переходу до інших форматів, оптимізації багато процесів, працювати в режимі доставки і максимально чітко прораховувати свої економічні вигоди.

Такі процеси було розпочато раніше, проте загальносвітові тенденції 2020 року та COVID-19 прискорили цю ситуацію. Ресторани вимушені були перейти на режим роботи «take a way» або онлайн-замовлень. З'явилося безліч зовнішніх служб доставок, деякі великі гравці в цьому сегменті змогли дозволити собі запуснути власні продукти, бізнес у цьому сегменті став ще більш стрімко «діджиталізуватись» і переходити в онлайн.

Попри всі ці позитивні і не дуже тенденції в непростій ситуації для бізнесу, наявні на сьогодні рішення мають низку недоліків: зовнішні служби доставки можуть бути дуже дорогими, забирати до 20%-30% від вартості замовлення, а також недостатньо ретельно виконувати замовлення (переплутали, втратили, несвоєчасно доставили тощо), а створення свого власного рішення з доставки під конкретні ресторани або магазини вимагає значних фінансових витрат як на розроблення, так і на подальшу підтримку і просування. І цей процес може займати до 5-6 місяців, а то і більше, що часто для малого і середнього бізнесу є неможливим як з точки зору фінансів, так і з точки зору витрат часу.

Водночас багато інших проєктів було заморожено, зупинено чи взагалі закрито. Це також зменшило загалом навантаження на ІТ-галузь.

Враховуючи ситуацію, що склалася з приходом COVID-19, проаналізувавши потребу на ринку малих і середніх клієнтів і маючи доступ до програмістів, які довгий період займались розробленням кастомних програмних рішень, пов'язаних з GPS-моніторингом, геоінформаційними системами,

контролем логістичних завдань, CRM-системами, marketplace та e-commerce рішеннями, нами було прийняте рішення розробити продукт, який буде включати в себе всі перераховані вище технології та зможе допомогти вирішити питання онлайн-замовлень, доставки та моніторингу, а також буде надавати низку переваг для користувачів, порівняно з наявними системами.

Проект Flex Delivery – багатогранний продукт, який може працювати як для B2C сегменту, так і для B2B. Він призначений насамперед для здійснення можливості онлайн-замовлень через мобільний і web-додаток і доставки будь-яких видів продуктів, готової їжі, соціально-значущих товарів та іншого.

По суті це конструктор з кількох модулів. З них ми збираємо онлайн платформу-агрегатор для продажу товарів і послуг для дрібного і середнього бізнесу з можливістю управління власною кур'єрською службою. Це може бути white label рішення для мережі ресторанів або магазинів. Також це може бути B2B рішення для контролю за логістикою і замовлень товарів у постачальників на загальній онлайн-платформі або під конкретне підприємство.

Наш проєкт дозволить бізнесу організувати власний торговий майданчик і службу доставки, розширити коло своїх клієнтів і вивести простим і швидким способом свій бізнес в онлайн. Крім цього, практично будь-яка людина зможе стати кур'єром, взяти найближче замовлення (або кілька замовлень) і здійснити їх доставку одному або кільком клієнтам. У цьому випадку наша система може стати гарантом здійснення такої доставки у вільному режимі.

Flex Delivery об'єднує постачальників, продавців, покупців і кур'єрів (райдерів) в одному інформаційному середовищі. Основною особливістю є можливість легкої і швидкої реєстрації в будь-якій категорії. До складу системи входить два мобільних додатки (iOS і Android) – для клієнта і для кур'єра, web-частина для клієнтів, а також адміністративна частина для власників бізнесу.

## Розділ 1

### СТРАТЕГІЧНА ЧАСТИНА

#### 1.1. Актуальність теми

У зв'язку з пандемією COVID-19 бізнес вчиться працювати по-новому. Для малого та середнього бізнесу в сегменті HoReCa, продуктових магазинів та ін. можливість здійснювати доставку – це часто єдиний спосіб ведення бізнесу, а також, можливо, і виживання в умовах обмежень. Через це такі бізнеси зацікавлені в максимальному утриманні наявних клієнтів, продажів та утриманні персоналу з мінімальними на це затратами. Один зі шляхів збереження «на плаву» – це і є перехід в онлайн-замовлення та доставки продукції.

Із запровадженням локдауну з'явилась велика кількість пропозицій служб доставки, і бізнес почав стрімко рухатися в онлайн. І в подальшому ці тенденції будуть тільки посилюватись, оскільки загальні світові тенденції стрімко переходять з офлайну до онлайн.

За даними на 2020 рік, на одного українця припадає лише 0,02 онлайн-замовлення їжі в місяць. Для порівняння, у Кореї – 9, у Великій Британії – 3, в Іспанії – 0,8.

Очікується, що в 2021 році доставка готової їжі з ресторанів виросте ще в 3-4 рази за рахунок зростання цифрових сервісів. В Україні цей показник наблизиться до 0,3 замовлення на людину в місяць, порівняно з 4,9 у Британії або 11,5 у Південній Кореї.

Україна відстає і за іншим показником: так, у Західній Європі або США рівень проникнення онлайн-замовлень становить 20%, тоді як в Україні – 4% [1].

Позиції різних гравців доставки їжі на ринках країн Європи наведено на рис. 1.1.

# Just Eat leads UK, Spain, Italy, Denmark. Takeaway leads Benelux and Poland

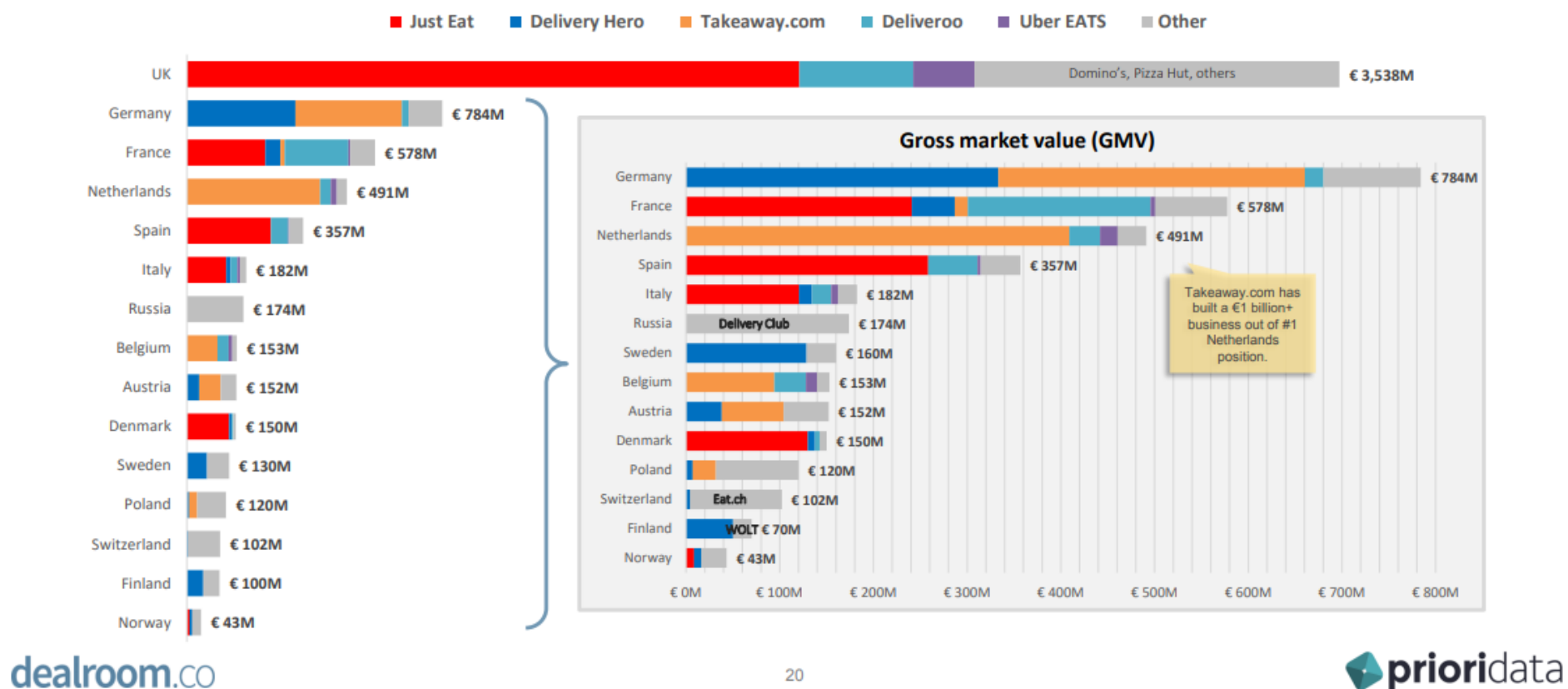


Рис. 1.1. Позиції різних гравців доставки їжі на ринках країн Європи

Джерело: [2].

Це говорить про те, що наступні 2-3-5 років ринок онлайн-замовлень їжі буде тільки зростати. Також можна припустити, що його об'єм буде збільшено як мінімум у два-три рази, а то й більше.

Зі слів Дмитра Расновського, керуючого українським офісом міжнародного сервісу доставки Glovo: «Ринок доставки їжі в Україні зараз не на тій стадії розвитку, на якій всі гравці борються за частку ринку. Він не стагнує, не стабільний, ринок тільки в зародку, він дуже малий, і я постійно наводжу в приклад метрику порівняння країн за співвідношенням кількості замовлень на одну особу населення. Україна в ній перебуває ще дуже низько, при цьому ми, звичайно, наздоженемо лідерів списку Великобританію, Корею або США і ринок виросте в сотні разів. Питання, скільки часу це займе – п'ять, десять років – я не знаю. Завдання відповідальних гравців – нарощувати ринок, і наше джерело зростання – це нові користувачі, які приходять в категорію, а не користувачі конкурентів [1]».

На рис. 1.2 показано перспективи розвитку світового ринку food delivery.

### The food-delivery market has the potential for robust growth.

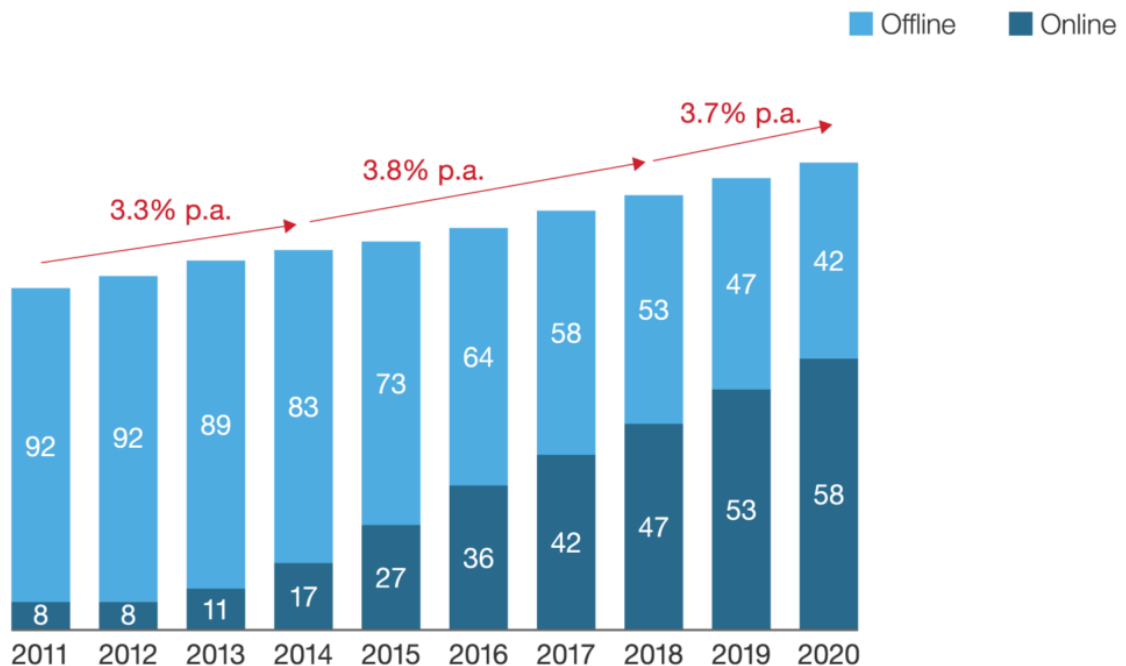


Рис. 1.2. Перспективи світового ринку food delivery

Джерело: [3].

За оцінками сервісу Glovo, український ринок доставки виріс в 2020 році в 6-7 разів, порівняно з минулим роком. Glovo, за їхніми ж оцінками, лідирує на цьому ринку з часткою в 75-80%. Їхні найближчі конкуренти – Raketa, а в майбутньому конкуренцію може скласти також сервіс доставки їжі від Bolt, який запусився в жовтні минулого року.

Сам обсяг ринку доставки їжі в середньостроковій перспективі оцінюють в 1 млрд євро [4].

Доставка продуктів онлайн виросла під час пандемії. За даними Nielsen, у США попит на продукти в онлайні різко виріс у серпні 2020 року на 74%, порівняно з роком раніше. Рітейлери вклали величезні кошти в розроблення онлайн-платформ і розвиток доставки продуктів. Ґрунтуючись на досвіді минулого року, ось що може стати трендами в онлайн-доставці продуктів з магазинів.

- Онлайн-майданчики для продажу продуктів стануть новою нормою

Майже половина споживачів кажуть, що вважають за краще купувати продукти онлайн. За даними Statista, доставка продуктів on-demand у США подвоїться з 14,2 млрд дол. США у 2017 році до 29,7 млрд дол. США в 2021 році. За попередній рік канал виріс у два рази швидше, ніж очікувалось до COVID-19, і йому ще є куди рости.

Минулого року продуктової е-commerce змінив звички і способи доставки продуктів додому покупців. Покупки продуктів онлайн швидко стали мейнстрімом, зробивши е-commerce однією з основних тенденцій у продуктової індустрії в 2020 році.

Наприклад, служба доставки Instacart у США пропонує послуги доставки і самовивозу свіжих продуктів і предметів першої необхідності в той же день. Крім Instacart, серед доставки продуктів популярні Amazon Fresh і Walmart.



За даними сервісу Arptoria, продуктові компанії, такі як Shipt, Walmart і Instacart, у США вирости за минулий рік на 124%, 160% і 218% відповідно. Замовляти продукти онлайн стає новою нормою, і цей тренд збережеться в цьому році.

- **Об'єднання замовлень**

Практично жодна компанія не давала можливості об'єднати кілька замовлень з різних місць в одне. Замість цього користувачам доводилось розміщувати замовлення кілька разів, щоб отримати їжу від кількох постачальників. З огляду на такі незручності, компанії мають задуматись над розширенням варіантів доставки, дозволивши робити замовлення одночасно з кількох місць. Це стосується, зокрема, і доставки готової їжі.

- **У покупців з'явиться більше опцій самовивозу**

Самовивіз дає можливість самостійно вибирати час, коли зручно забрати замовлення, не переплачувати за доставку і скоротити кількість контактів з людьми [5].

Окрім доставки продукції до замовників, є інша проблема: постачання сировини, яке дуже часто здійснюється невчасно, що може призводити до збоїв виробництва. Також затримки в дорозі, поломки транспорту та ін. може призводити до погіршення якості самої сировини. Це може призводити до збитків, конфліктів з постачальниками тощо.

Щоб забезпечити мінімальними ресурсами контроль та управління цими процесами, а також максимально їх оптимізувати, ми сформувавши ідею створення цього продукту, який зможе вирішувати питання доставки продуктів для малого та середнього бізнесу.

## **1.2. Опис бізнес-ідеї**

Основна бізнес-ідея – це створення комплексного середовища для бізнесу, де можуть взаємодіяти постачальники, продавці, покупці і кур'єри.

По суті, це агрегатом, у якому представники малого і середнього бізнесу можуть створювати свої точки продажу (ресторани, кафе, магазини та ін.), а також свої служби доставки і, відповідно, управляти своїми товарними позиціями і своїми кур'єрами (або доручати ці доставки зовнішнім кур'єрам). При цьому клієнти можуть знаходити цікаві для них позиції: наприклад, певні страви з ресторанів у найближчому радіусі з врахуванням геоприв'язки та здійснювати замовлення. Відповідно, зареєстрований в системі бізнес отримує новий канал збуту, а також можливість здійснювати доставку силами своїх співробітників (кур'єрів), самому керувати ними і своїми товарними позиціями. Клієнти отримують можливість вибирати різні товари, доставку їжі, можливо, інші послуги, завдяки механізмам системи і отримувати їх за допомогою кур'єрської доставки.

Ми створюємо і запускаємо платформу, забезпечуємо її вихід на ринок, залучаємо клієнтів і наповнюємо систему реальними продавцями і товарним контентом.

Зареєстровані підприємці оплачують участь у проєкті у вигляді підписки на сервіси, залежно від кількості торгових точок і сервісів, що використовують, одержуючи у своє розпорядження описані вище інструменти і збільшуючи реалізацію своїх товарів і послуг, а також поширення та популяризацію власного бренду

Відповідно, ми заробляємо на абонплаті від підписаних підприємців. Також можна розглядати, як варіант, і відсотки від замовлень. І ще додаткові надходження будуть отримуватись від рекламних сервісів.

### **1.3. Місія**

Дати малому та середньому бізнесу інструменти, здатні ефективно вивести та розширити його присутність в онлайн, збільшити обсяг продажів

і підвищити популяризацію бранда. Надати новий формат онлайн-торгівлі та доставки.

Запропонувати можливість бізнесу економити на доставці за рахунок використання власних ресурсів, порівняно з наявними службами доставки, і можливість залучати нових клієнтів.

#### **1.4. Візія**

Наше позиціонування – це дрібні і середні клієнти, в основному в сегменті HoReCa, а також торговельні мережі виробників продукції (здебільшого харчової – м'ясокомбінати, молокозаводи, фермерські господарства з власною торговою мережею). Flex Delivery – це одночасно і агрегатор, і інформаційно-довідковий каталог товарів і послуг, і логістичний сервіс для бізнесу. Наше бачення: максимально можливе залучення з 60000 кафе та ресторанів і дрібних магазинів України (і подальше масштабування на інші країни і регіони); залучення потенційних покупців, зареєстрованих у системі (до 2-3 млн активних користувачів); виведення сервісів доставки на новий рівень, коли бізнес сам отримує у своє розпорядження інструменти управління, коли кур'єри можуть брати попутні замовлення і всі учасники системи отримують свої переваги. Далі – масштабування. Ми маємо стати впевненим гравцем ринку агрегаторів і доставки і запропонувати сервіси для тих сегментів бізнесу, які наразі не представлені в онлайн і які не уявляють, або не мають можливості, чи не готові витратити значні для них кошти для організації власної доставки. Ми даємо не тільки інструменти, але і маркетинг і підтримку.

Наш девіз: надійна доставка чого завгодно, кому завгодно, за допомогою кого завгодно.

## 1.5. Цінності

Основна цінність – орієнтація на «малих гравців», тобто на невеликий бізнес, який хоче розвиватися і шукає нові канали для збільшення власних продажів. Ми даємо економне та функціональне рішення з багатьма можливостями. Можна ще сказати, що наш сервіс дає не рибу, а вудку, але вудку з класними гачками, поплавками і наживками, а також дає ще і ставок, де гарантовано є риба. І завдання рибалки – правильно і вчасно використовувати цю вудку.

Але основна наша цінність, на нашу думку, – це гнучкість. Саме тому в назві присутнє англійське слово Flex: ми готові змінюватись і підлаштовувати наш сервіс під різні завдання і можливості інтеграції, під нову реальність, але в подальшому – ми б хотіли підлаштовувати і реальність під нас (англ. Flex – має кілька значень – і гнучкість, і «згинати»).

## Розділ 2

### АНАЛІЗ РИНКУ ТА КОНКУРЕНТІВ

#### 2.1. Основні гравці на ринку

Сьогодні на ринку України представлена велика кількість сервісів з доставки продуктів харчування та готової їжі, а також ліки, документи, книжки, парфумерія, квіти, подарунки та будь-які інші товари за бажанням замовника.

**Glovo** – це відома міжнародна служба доставки, яка успішно працює і в Україні. Glovo доставляє їжу з ресторанів (понад 90 закладів), кондитерських (понад 15 пропозицій) і продукти із супермаркетів. Окрім того, співробітники сервісу можуть доставити ліки, документи, книжки, парфумерію, квіти, подарунки та будь-які інші товари на бажання замовника.

Кур'єри Glovo пересуваються на мотоциклах і велосипедах, тому можуть доставити все, що не перевищує масу у 9 кг і поміститься у коробку розміром 40x40x30 см.

Вартість доставки: у середньому – 40 грн.

**Raketa** – український сервіс доставки їжі з ресторанів і продуктів з супермаркетів «Ашан» і Varus. Запустився в Дніпрі, зараз працює в багатьох містах. Можна замовити як продукти, так і господарські товари, алкоголь і тютюнові вироби. Кур'єри можуть привезти товар вагою до 20 кг.

Вартість доставки – 40 гривень. У деяких випадках може бути від 10 грн.

**Zakazua** – сервіс доставки продуктів. Він працює з мережами таких великих супермаркетів, як «Ашан Україна», METRO, Novus, Fozzy, «МегаМаркет» і «Фуршет». Система функціонує просто та зрозуміло. Треба зареєструватись на офіційному сайті, обрати місто і зону доставки, додати необхідні продукти в кошик, ввести адресу й очікувати кур'єра із замовленням. Вартість продуктів на сайті ідентична тій, що зазначена у магазині, а доставку можна замовити сьогодні на сьогодні.

Вартість доставки: від 69 грн.

**Mister.Am** – це сервіс доставки замовлень «під ключ», яка через мережу Internet залучає для кафе і ресторанів клієнтів. Система працює на основі комплексного IT-рішення через додаток на смартфоні, персональний комп'ютер чи телефон. Оплата доставки по місту складає 40 грн, з додатковою 5-гривневою доплатою, за бажанням клієнта, за доставку під двері.

Вартість доставки: від 45 грн.

Нижче подано таблицю порівняння сервісів доставки продуктів харчування, готової їжі та інших товарів (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**

**Порівняння сервісів доставки доставки продуктів харчування,  
готової їжі та інших товарів**

Компанія	Web-сайт	Країна	Асортимент товару	Сегмент бізнесу, на який орієнтована компанія-конкурент	Вартість користування для бізнесу	Можливість інтегрування з внутрішніми системами обліку клієнта
Glovo	glovoapp.com	Країни ЄС, Україна	Товари широкого асортименту	Великі мережі супермаркетів, ресторанів, фаст-фудів	Висока, 20-30% від вартості замовлення	Немає
Rocket	raketaapp.com	Україна	Товари широкого асортименту	Мережі супермаркетів, ресторанів, фаст-фудів, індивідуальні замовлення	Висока, 20-30% від вартості замовлення	Немає
Mister.Am	misteram.com.ua	Україна	Їжа	Мережі ресторанів, фаст-фудів	Низька, 2-4% від загального обігу, залежно від тарифного плану	Немає

Джерело: власна розробка.

Перераховані вище гравці ринку мають свої переваги та недоліки. Усі вони забезпечують тільки доставку від постачальника до замовника. Більшість з них мають високу вартість своїх послуг як для бізнесу, так і для замовника. Ці сервіси не мають можливості інтегрування у внутрішню систему бізнесу.

Усі ці характеристики ми врахували, створюючи наш продукт.

Також на ринку України були такі впливові гравці як:

**UberEats** – один з перших глобальних сервісів доставки, який зайшов на ринок України. Утім Uber Eats був представлений усього в чотирьох містах: Києві, Львові, Харкові та Одесі.

Вартість доставки: від 30 грн.

**Menu.ua** – сервіс доставки, який зайшов на ринок України, купивши Eda.ua – це всеукраїнський сервіс доставки їжі. Він працює в 29 містах України. Їжу можна було замовити з ресторанів, кафе, онлайн-супермаркетів і магазинів цілодобово.

Вартість доставки: розраховується в індивідуальному порядку.

Обидва вказаних вище гравці покинули ринок, попрацювавши недовгий час.

## 2.2. Аналіз ринку

Проаналізувавши висококонкурентний ринок, для узагальнення інформації та більш ефективної роботи з нею нами була використана матриця стейкхолдерів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Матриця стейкхолдерів

Стейкхолдер	Вплив на стейкхолдера (Н-С-В)	Вплив стейкхолдера (Н-С-В)	Що важливо для стейкхолдера?	Як стейкхолдер може допомогти?	Як стейкхолдер може заважати/блок уваги?	Стратегія залучення стейкхолдерів

Покупці онлайн	Середній	Середній	Простота та зручність інтерфейсу; Мобільна версія; Функціональність; Наявність широкого спектра товарів і послуг; Невисока ціна придбання товарів; Можливість бачити в додатку найближчі точки продажу; Можливість бачити час очікування та розуміння, де замовлення перебуває зараз.	Бути активним користувачем; Ділитись позитивним досвідом у мережі Інтернет та в своєму колі спілкування; Рекомендувати і сервіс друзям; Приносити прибуток зареєстрованим в системі бізнес-користувачам; Сприяти поширенню сервісу; Робити більше замовлень - буде зростати бізнес, що ці замовлення виконує, і, відповідно, наш проєкт	Ділитися негативним досвідом у мережі Інтернет і своєму колі спілкування; Поширювати негативну інформацію у своєму колі спілкування.	Моніторинг задоволеність покупців, зворотний зв'язок; Надання сервісної підтримки; Акції, знижки, тощо.
Продавці B2C	Середній	Високий	Низька ціна; Простота та зручність інтерфейсу; Сервісна підтримка; Функціональність; Ефективність ресурсу у здобуванні нових клієнтів та розширенні бізнесу.	Купувати додаткові послуги; Залишатись активним користувачем проєкту; Ділитись позитивним досвідом у колі спілкування та в мережі Інтернет; Давати зворотний зв'язок для покращення продукту; Розміщувати у себе рекламу ресурсу в онлайн та офлайн точках.	Відмовитись від послуг; Ділитись негативним досвідом у колі спілкування та мережі Інтернет; Не купувати продукт; Частково використовувати послуги; Не оплачувати послуги.	Низькі затрати на користування системою, порівняно з іншими сервісами; Розширена реклама; Активні продажі; Додаткові сервіси; Дисконтна програма; Акції та програми лояльності.



Продавці B2B	Середній	Високий	Низька ціна; Простота та зручність інтерфейсу; Сервісна підтримка; Функціональність; Розширення кола клієнтів, більш простий, швидкий та ефективний спосіб отримання замовлень.	Купувати додаткові послуги; Ділитись позитивним досвідом серед бізнес-користувачів та в мережі Інтернет; Працювати з постачальниками на нашій платформі; Давати зворотний зв'язок для покращення продукту; Розміщувати у себе рекламу.	Відмовитись від послуг; Ділитись негативним досвідом; Не купувати продукт; Частково використовувати послуги; Не оплачувати послуги.	Низькі затрати; Реклама; Активні продажі; Додаткові сервіси; Дисконтна програма.
Власні виробники	Середній	Високий	Низька ціна; Простота та зручність інтерфейсу; Сервісна підтримка; Функціональність; Можливість керування власною торговельною мережею, відвантаженням товарів для неї, швидке та легке замовлення товарів з власної торговельної точки; Керування власним парком (або підрядним) автотранспорту, відслідковування його руху та відвантажень.	Використовувати продукт на власних торгових мережах; Купувати додаткові послуги; Ділитись позитивним досвідом серед бізнес-користувачів та в мережі Інтернет; Давати зворотний зв'язок для покращення продукту; Розміщувати у себе рекламу.	Відмовитись від послуг; Ділитись негативним досвідом; Не купувати продукт; Обмежувати користувачів; Частково використовувати послуги; Не оплачувати послуги.	Низькі затрати; Реклама; Активні продажі; Додаткові сервіси; Дисконтна програма.

Постачальники	Середній	Високий	Низька ціна; Простота та зручність інтерфейсу; Сервісна підтримка; Функціональність.	Купувати додаткові послуги; Ділитись позитивним досвідом; Давати зворотний зв'язок для покращення продукту; Розміщувати у себе рекламу.	Відмовитись від послуг; Ділитись негативним досвідом; Не купувати продукт; Частково використовувати послуги.	Низькі затрати; Реклама; Активні продажі; Додаткові сервіси; Дисконтна програма.
Кур'єри	Середній	Середній	Мобільна версія; Простота та зручність інтерфейсу.	Рекламувати; Давати зворотний зв'язок.	Поширювати негативну інформацію	Реклама; Можливість додаткового заробітку.
Громадські організації, волонтери	Низький	Середній	Участь у заходах організацій, активістів волонтерів; Спонсорство.	Поширення позитивної інформації у своєму соціальному колі; Підтримка у складних комунікаційних ситуаціях; Адвокати бренда.	Поширення негативної інформації у своєму соціальному колі	Ділитися інформацією про діяльність; Надавати допомогу у реалізації проєктів організацій.
Інвестиційні фонди	Низький	Високий	Стабільність; Ріст; Дохід.	Інвестування; Рекламувати; Реінвестування.	Втрата інтересу до проєкту; Бажання якнайшвидше повернути кошти, навіть ціною втрати динаміки розвитку; Продаж частки; Активне втручання в операційну діяльність, у суперечливих домовленостях.	Швидке повернення коштів; Перспективність росту; Масштабування.

Рекламодавці	Середній	Високий	Низька ціна; Популярність продукту; Висока якість; Велика база користувачів.	Ділитись позитивним досвідом; Бути постійним замовником; Колаборація; Рекомендувати партнерам; Збільшенням замовлень.	Зменшувати замовлення; Не рекомендувати партнерам; Поширення негативної інформації; Небажання співпрацювати.	Вигідні умови; Велика клієнтська база.
Мас-медіа	Низький	Високий	Висвітлення актуальних інформаційних повідомлень; Замовлення реклами.	Висвітлення позитивної інформації про сервіс; Колаборація; Підтримка у складних комунікаційних ситуаціях з клієнтами; Реклама.	Поширення негативної інформації; Небажання співпрацювати.	Розміщення реклами, інформації.
Конкуренти	Середній	Середній	Послаблення наших позицій; Втрата ринку; Закриття проекту.	Збанкрутіти; Піти з ринку; Надавати неякісні послуги; Не розвиватись.	Поширення негативної інформації; Створення аналогічного продукту; Демпінгування цін; Створення інноваційних продуктів.	Спільний професійний розвиток персоналу; Ініціювання створення сильних професійних об'єднань; Колаборація.
Держава/ Контролюючі органи	Високий	Низький	Дотримання затверджених правил і регламентів	Не заважати	Блокування бізнесу; Зміна законодавства.	Дотримання затверджених вимог, правил і регламентів; Вчасна подача звітності; Сплата податків; У випадку конфліктів – скарга на дії контролюючого органу.

Інвестори	Середній	Середній	Розвиток компанії згідно з затвердженою стратегією; Виконання планових фінансових показників; Впізнаваність бренда; Ріст вартості стартапу.	Просування бренда у своєму колі соціального спілкування; Готовність реінвестувати кошти в розвиток.	Втрата інтересу до проєкту; Бажання якнайшвидше повернути кошти, навіть ціною втрати динаміки розвитку; Продаж частки; Активне втручання в операційну діяльність, всупереч домовленостям.	Забезпечити сталий розвиток Компанії.
Розробники та аналітики	Високий	Середній	Комфортні умови праці; Висока ЗП; Стабільність; Розвиток; Репутація бренда; Впровадження нових технологій і трендів IT-ринку.	Генерувати нові ідеї; Втілювати нові ідеї в життя; Підтримувати стабільну роботу проєкту; Бути ініціативним у вирішенні складних завдань; Висока відданість; Професіоналізм; Поділяти цінності Компанії.	Поширювати негативну інформацію; Створювати негативну атмосферу в колективі; Сприяти негативному клієнтському досвіду; Безініціативність; Неналежно виконувати професійні обов'язки.	Моніторинг стану працівників; Регулярні індивідуальні співбесіди; Регулярні командні зустрічі; План професійного та кар'єрного розвитку; Залучення до розроблення та реалізації проєктів у межах компетенції працівника; Систематичне заохочення.
Блогери	Середній	Низький	Згадування у своїх блогах, постах, при користуванні послугами; Реклама.	Висвітлення позитивної інформації про сервіс; Колаборація; Адвокат бренда; Підтримка у складних комунікаційних ситуаціях з клієнтами; Бути амбасадором.	Поширення негативної інформації; Підтримання негативного розголосу, у разі виникнення спірних ситуацій.	Комунікувати, надавати інформацію за запитом; Зробити прихильником; Влаштувати колаборації, якщо це економічно доцільно; Підтримувати добрі відносини.

Рекламні агенти (SEO та онлайн реклама)	Високий	Високий	Проведення рекламних акцій нашого проекту та отримання прибутку з реклами; Розвиток проекту - чим більше поширення, тим більше реклами; Мати зворотний зв'язок з розробниками, затверджувати плани рекламної кампанії; Генерувати нові ідеї або підхоплювати наявні та представляти їх як переваги нашого продукту.	Рекламувати наш проект через мережу Інтернет та онлайн-канали; Розробляти рекламні кампанії; Впливати на рекламні бюджети; Впливати на кінцевий результат проекту через ефективність та його популяризацію як серед бізнес-користувачів, так і серед покупців товарів\послуг; Впливати на єдине рекламне середовище клієнтів нашого проекту, через ефективність реклами залучати нових.	Впроваджувати неефективну рекламну кампанію, яка буде мати великий бюджет та не давати ефективну конверсію користувачів; Негативно впливати на імідж бренда; Впливати на загальну ефективність проекту та постійні місячні затрати.	Робота з лідерами ринку; Відслідковувати необхідні етапи рекламних кампаній; Бути залученими до формування системних кроків з маркетингової стратегії, аналізувати їх ефективність та вносити коригування за необхідності; Надавати зворотний зв'язок у відповідності з загальною роботою всього проекту.
---	---------	---------	--	---	---	--

Джерело: власна розробка.

Отже, базуючись на отриманих результатах за допомогою матриці стейкхолдерів, ми дійшли висновку, що основними нашими стейкхолдерами є:

- продавці B2C;
- продавці B2B;
- власні виробники;
- інвестори;
- рекламодавці;
- мас-медіа.

### 2.3. Ціноутворення

Як правило, сьогодні служби доставки беруть плату, зважаючи на три критерії, а саме:

- відсоток від суми замовлення (чека);
- плата за доставку;
- додаткова плата, залежно від відстані доставки;
- інколи ресторани та магазини проводять акції, тоді кінцевий

споживач не платить за замовлення.

Ми, своєю чергою, у ціноутворенні виходимо як з місткості ринку, коли говоримо про Україну, так і з коштів, які бізнес здатний платити за подібні сервіси. Ця сума має бути досить незначною, навіть для малого бізнесу. І основну ставку ми робимо на масовість, фактично Flex Delivery має стати системою масового обслуговування. Тобто ми виходимо з того, що платити 20-50 дол. США на місяць за підписку і користування нашими сервісами – це абсолютно невелика сума для найменшого бізнесу. А враховуючи, що місткість ринку це 50-60 тис. закладів (магазини, кафе, бари, також, можливо, і новий сегмент – кухні доставки), то навіть якщо 10% буде в нашій системі, то це 5-6 тис. активних клієнтів зі щомісячним платежем у середньому 30 дол. США, тобто 150 000 дол. США виручки при витратній частині, включаючи рекламу не більше 50 тис. дол. США в місяць. На основі наведених даних та аналізу місткості ринку ми й позиціонували ціноутворення як достатнє.

## **Розділ 3**

### **БІЗНЕС-МОДЕЛЬ FLEX DELIVERY**

#### **3.1. Опис моделі**

Бізнес-модель буде будуватись на системі підписки підприємств на участь у проєкті. Тобто можна реєструвати скільки завгодно своїх торгових точок і управляти ними, а також скільки завгодно кур'єрів. Буде кілька типів пакетів, залежно від кількості торгових точок, їх розміру і кількості кур'єрів. У середньому, за попередніми розрахунками, одна торгова точка середнього розміру з 2-3 кур'єрами буде платити 20-50 дол. США в місяць, залежно від категорії. Згідно з попередніми розрахунками, окупність проєкту може скласти орієнтовно 1-1,5 року. Про це більш детально у розділі Фінансова модель.

Також буде запропонована можливість стати учасником партнерської програми (referral program) із залучення бізнесу для реєстрації в системі. У неї можуть бути залучені практично всі. Так, згідно з її правилами, залучаючи клієнта в систему, буде виплачуватися бонус (або одноразово, або протягом всього часу користування клієнтом системою). Це дасть можливість отримувати додатковий дохід за рекламу, що може входити в окремий пакет послуг, за рахунок якого можна просунути того чи іншого клієнта.

Головний слоган для бізнесу – Get the new customers and build your own delivery service for your business (Отримайте нових клієнтів і створіть власну службу доставки для вашого бізнесу).

Головний слоган для клієнта – You can find needed things close to you with a fast and smart delivery (Ви можете знайти потрібні речі поблизу вас за допомогою швидкої та розумної доставки).

#### **3.2. Портрет клієнта**

На основі аналізу потенційних клієнтів, а також активного опитування потенційно-зацікавлених осіб нами було складено портрети клієнтів і

визначено основні потреби та проблеми, які вони вирішують, користуючись послугами нашого продукту.

### **Покупець товарів і послуг**

Вік 18-55 років, дохід вище середнього і висока зайнятість, уже раніше замовляв товари онлайн з доставкою і йому цікаво отримувати нові сервіси та акції. Цінує швидкість, точність, але не хотів би переплачувати.

Також можливі замовлення на корпоративному рівні, доставка їжі і продуктів в офіси, на підприємства і т.ін. У цьому випадку нашим покупцем будуть секретарі та адміністратори, для яких замовлення має здійснюватись у три кліки.

Ще можуть бути і домогосподарки, які замовляють товари додому з доставкою, компанії, що замовляють готову їжу на заходи і вечірки та ін.

**Власник дрібного і середнього бізнесу** – користувач платформи-агрегатора.

Володіє невеликим кафе чи рестораном, магазином продуктів чи парфумерії, будматеріалів тощо. Розглядає варіант кур'єрської доставки і продажів онлайн у межах свого міста чи району для швидких замовлень. Готовий спробувати користуватися сервісом за невелику суму, а згодом оцінить його ефективність та результати. Також хоче заощадити, порівняно з наявними сервісами доставки, чи має своїх вільних співробітників і транспортні засоби, але немає розуміння, можливостей і фінансів для запуску власного рішення. Розраховує на швидкий результат, але не хоче витратити на нього багато зусиль, тому якщо йому буде надано готову торгову площадку на платформі та легке її наповнення, – цей варіант влаштує найбільше.

### **Власник середнього бізнесу – white label рішення**

Має кілька закладів (магазинів або ресторанів). Уже присутній в Інтернеті і користується службами доставки. Прагне заощадити і оптимізувати власні ресурси. Хочє запустити і свій мобільний додаток, і свою власну службу доставки, але не хоче витратити час і гроші на розроблення рішення «з нуля». Хочє мати своє брендоване рішення.



### **Кур'єр («вільний кур'єр»)**

Молода людина, але не обов'язково, може бути студент, готовий підробляти у вільний час та/або з попутними замовленнями. Має бути відповідальним і обов'язковим. Має власний транспорт (велосипед, автомобіль і т.ін.). Можливо також працює як таксист і має можливість брати попутні замовлення і здійснювати доставки на кілька точок. Розраховує на додатковий дохід і дорожить своєю репутацією. Готовий працювати з кількома суміжними службами.

### **Власник бізнесу з постачання товарів і послуг B2B**

Здійснює дрібні і середні оптові поставки магазинам, ресторанам. Готовий працювати в новому форматі і здійснювати доставки (можливо на тендерній основі) своїм клієнтом. Активно використовує інформаційні технології для розширення бізнесу, зареєстрований на безлічі подібних порталів. Від нашого очікує розширеної клієнтської бази і нових можливостей для взаємодії. Готовий до прозорого ведення бізнесу, коли його доставка відстежується. Розуміє вигоду і переваги для себе.

### **Власник з власною торговельною мережею**

Виробник продукції, має власну розгалужену мережу магазинів. Готовий запускати онлайн продажі та доставки. Багато в чому перегукується з категорією 3, також може використовувати white label рішення, але відмінність у тому, що у нього вже є парк автотранспорту, безліч магазинів, але наявне логістичне рішення не до кінця влаштовує та/або не використовується. Готовий до впровадження нових технологій і розвитку на новому рівні.

### **Власник логістичного бізнесу, який бажає надавати зовнішні сервісні послуги зазначеним вище категоріям**

Має свій автопарк і кур'єрів і бажає працювати як зовнішній підрядник для всіх, або для частини з перерахованих вище категорій. Готовий пропонувати свої послуги. Його буде влаштовувати фінансова модель. Готовий ставити своїм кур'єрам додаткові модулі (додатки, якщо доставка в

рефрижератор, то датчики температури та ін.), щоб сервіс був краще, ніж у інших.

За рахунок підключення до системи може отримувати нових замовників, яких потребує на «перегрітому» ринку. Хоче максимально використовувати робочий час свого транспорту, навіть при меншій маржі з кілометражу, але за рахунок збільшення загального обігу фінансові результати будуть вищими.

### **3.3. HR-стратегія**

Для реалізації проєкту необхідна організаційна структура з досвідченим і залученим персоналом. І нам вдалось зібрати таку команду.

Наша команда – це група фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проєкту. Члени команди працюють на умовах повного робочого дня. Вони є високоякісними професіоналами, які мають багаторічний досвід роботи з великими компаніями на ринку IT-індустрії, брали участь у розробленні багатьох успішних проєктів.

З розвитком компанії також плануємо залучення фахівців у сфери маркетингу, блогерів, СММ-менеджерів та інших спеціалістів, без яких неможливо повноцінне функціонування проєкту.

На початковому етапі структура компанії передбачає таких працівників:

- СЕО/менеджер проєкту;
- бізнес-аналітик та QA;
- техлідер проєкту;
- web-розробник;
- web-розробник;
- провідний розробник (ReactJS).

Бухгалтерський облік та фінансова частина на початковому етапі будуть забезпечуватись за допомогою аутсорсингу.

Для успішної реалізації проєкту з точки зору продажів нам потрібно буде сформувати сильну команду продавців.

І це тільки початок HR-стратегії.

Як правило, на початку стартапу, а наш проєкт можна таким назвати, питання про окрему одиницю HR не піднімається. Але після того, як компанія «впевнено стоїть на ногах», переходить з етапу хаотичного стартапу до стабільної компанії, збільшується кількість працівників, ростуть доходи, то приходить розуміння того, що потрібно змінювати методи управління колективом. Потрібні досвідчені менеджери, яким можна делегувати частини бізнесу. На такому етапі переходу потрібно підсилювати команду грамотним адміністратором та інтегратором процесів.

Одним з таких співробітників має стати HR.

Разом з керівником компанії HR має допомогти з такими завданнями:

- визначити пріоритети: знайти 20% завдань, які приведуть до 80% результату. Хто наш клієнт, які потреби ми задовольняємо, наша унікальність, наскільки побудовані та злагоджені бізнес-механізми для задоволення цих потреб? Чи є збої та де вони відбуваються? Які з них потрібно усунути насамперед? Що саме власникам очікувати від HR?

- проведення пошуку та аналізу «слабких місць»: HR має спілкуватись із співробітниками різних рівнів і виявити «що кому болить», структурувати отриману інформацію та визначити «слабкі місця». На основі цього вже будувати HR-стратегію.

Особливо важливо визначити:

1. Фактичні та прогнозовані доходи і витрати на одного співробітника та ROI на персонал. Проаналізувати, наскільки реальне зростання і за рахунок чого.

2. Показники плинності персоналу загалом і за категоріями. Прояснити, з якого відділу компанії найчастіше йдуть співробітники, а значить зрозуміти, де є проблеми з керівництвом, неринковими заробітними платами тощо;

- знайти людину (фінансового менеджера, аналітика), який допоможе з фінансовим моделюванням і налагодить процеси бюджетування та обліку. Тут основне завдання HR допомогти з пошуком потрібного спеціаліста;

- побудувати організаційну структуру: HR має розуміти, де бізнес заробляє гроші та як побудовані процеси від пошуку клієнта до отримання грошей.

Тільки розуміючи це все, HR зможе правильно сформувати організаційну структуру компанії;

- обмін інформацією та комунікації;
- конструктивно вирішувати конфлікти.

Після виконання перелічених вище завдань і переходу компанії на наступний рівень у HR можуть бути такі функції:

1. Фіналізація організаційної структури.

На цьому етапі вже чітко зрозуміло, яка саме організаційна структура потрібна компанії для виконання поставлених цілей. Формуються KPI для співробітників і підрозділів.

2. Пошук працівників.

Завдання HR на цьому етапі визначити, хто на своєму місці і може справлятися з новими завданнями, а хто ні, а кого потрібно вже замінити.

3. Розвиток співробітників.

Виникає потреба в системах оцінювання, формуванні персональних планів розвитку, пошуку необхідного навчання та інших шляхів розвитку.

4. Об'єднання команди (teambuilding).

Як правило, уже на таких етапах розвитку компанії залучається професійний топ-менеджер, який змінює підхід і стиль прийняття рішень, а це призводить до виникнення конфліктних ситуацій. І тут важливе завдання HR допомагати вирішувати конфліктні ситуації та будувати команду.

5. Управління ефективністю, компенсації та переваги.

Часто зарплати професійних менеджерів відрізняються від зарплати співробітників, які росли разом з компанією. Це також може породжувати

конфлікти і HR має своєчасно порівнювати зарплати та соціальні пакети на ринку; проводити аналіз щодо кожного співробітника, визначати його цінність для компанії, зарплату та мотивацію; вирішувати, кому найперше пропонувати підвищення, кому згодом, а кому взагалі не змінювати посаду.

### **3.4. Маркетинг**

Основна ідея запуску нашого продукту полягає не в тому, що ми будемо його продавати як IT-рішення, чи службу доставки продуктів, а як каталог з великою кількістю різноманітних закладів з продуктами харчування, які потенційно можуть бути замовлені онлайн, вказуючи їхню адресу та з прив'язкою до геоданих.

Ми власними силами максимально наповнюємо наш майданчик потенційними клієнтами, а саме:

- продуктові магазини;
- ресторани;
- кафе;
- бари.

Також збираємо дані про відвідування нашого майданчика та робимо топ-10 найпопулярніших за запитами закладів. Отримавши ці результати, ми інформуємо цих клієнтів за допомогою електронної пошти чи дзвінка, що вони є в нашій базі та входять до топ-10 і пропонуємо їх безкоштовно на 2-3 місяці стати повноцінним учасником нашої системи та розмістити свою продукцію/меню/страви і створити власну службу доставки, якщо такої нема, або підключитись до вже наявних кур'єрів.

Усіх інших потенційних клієнтів ми також будемо інформувати про наш майданчик і пропонувати стати його учасником.

Буде запущено рекламну кампанію з розсилкою запрошень звичайною та електронною поштою; залучимо колл-центри; плануємо запустити рекламу через соціальні мережі, такі як Instagram, Facebook, Youtube; вповні використаємо можливості реклами в Internet.

Очікується, що після залучення перших продавців і реєстрації покупців, має включитись «сарафанне радіо», яке прискорить зростання кількості підписок. Спершу цей процес буде реалізовано в одному великому місті, з подальшим поширенням в інших містах.

Зараз перед нами стоїть завдання з пошуку та залучення перших 10-20 клієнтів. Ми ставимо ціль створити продукт, який з часом сам себе буде продавати.

## Розділ 4

### СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ТА ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ

#### 4.1. Функціонал системи

Система має два напрями:

- **B2C** – напрям з кількома модулями, спрямований на онлайн-замовлення, реалізацію та доставку продукції до кінцевого замовника за допомогою власних або вільних кур'єрів;
- **B2B** – напрям, у якому бізнес (торгова точка чи ресторан) виступає як замовник продукції.

##### 4.1.1. B2C

B2C – бізнес для споживача (англ. Business-to-Consumer, B2C) – неформальний термін, що означає процес взаємодії компанії – (юридичної особи) (Business) з кінцевим споживачем – фізичною особою (Consumer), що має на меті продаж товарів, послуг або інформації. Термін широко використовується у сфері маркетингу та загалом у бізнесі.

Система B2C дозволяє продавцям товарів створювати свій каталог для кінцевого споживача і здійснювати управління своїми товарами – як на онлайн-майданчику з продажів. Крім того, продавцю буде створюватися свій web-сайт, плюс він може розміщувати інформацію про власну адресу та вводити координати своїх точок видачі – ресторанів, магазинів тощо. Його пропозиції будуть розміщуватись у відповідних категоріях у додатках і на сайті.

Продавець також може організувати свою кур'єрську службу. Це можуть бути співробітники його компанії, які здійснюють доставку, або партнери. Також продавець зможе призначати замовлення в ручному режимі, залежно від місця перебування кур'єра. Передбачається функція, що буде відображати на карті при включеному GPS в додатку кур'єра.

Продавець здійснює продаж замовлених товарів клієнтам; з кількома різними варіантами оплати і доставки, яку вибирає сам замовник.

Кожен продавець матиме свій рейтинг. Також він зможе розмішувати свої товари в різних категоріях. Окремо передбачено функцію інтегрування виконаних замовлень з внутрішньою системою обліку продавця (мається на увазі інтегрування з системами обліку ERC).

Покупці зможуть замовляти різні види товарів за категоріями з доставкою, як у звичайному сервісі доставки. Також вони реєструються в системі за допомогою мобільного телефона, можуть вибирати різні типи оплати, варіанти доставки – кур'єром від продавця або «вільним кур'єром». Також один і той же користувач може бути зареєстрований і як продавцем, і як «вільним кур'єром» (при цьому йому потрібно встановити відповідну програму). У покупця також передбачено відображення свого рейтингу.

Покупець може замовляти не тільки доставку, а й забирати самостійно товар у точці видачі, якщо вибере відповідний тип доставки. У системі передбачена можливість бронювати будь-яке замовлення на конкретний час і дату, якщо цю можливість забезпечить бізнес.

Система передбачає існування двох типів кур'єрів:

- кур'єр продавця;
- вільний кур'єр.

Кур'єр продавця отримує замовлення, призначене продавцем, забирає його в точці видачі і доставляє за вказаною адресою. Він здійснює цільову доставку. Також він може брати кілька замовлень від свого ж продавця в близькому радіусі і доставляти їх кільком покупцям.

Другий тип кур'єра – «вільний кур'єр». Це коли будь-яка людина може бути зареєстрована як кур'єр. Такий кур'єр має зареєструватись у системі з обов'язковою авторизацією через мобільний телефон, також він має надати копії особистих документів та інші персональні дані для того, щоб уникнути шахрайства. Обов'язково зазначається тип транспорту, за допомогою якого планує забезпечувати доставку (піший, вело, мото, авто інше).



Якщо на карті в додатку кур'єра відображається замовлення, яке він може взяти і доставити клієнтові, то про нього повідомляють усіх найближчих в заданому радіусі кур'єрів (цей радіус може налаштовуватись на кожне конкретне замовлення), також кур'єру відображається місце розташування клієнта, якому замовлення потрібно доставити. Кур'єр, за аналогією зі службою таксі, «бере це замовлення» і починає його виконання. Крім цього, кур'єр, який виконує замовлення, може брати і «попутні замовлення», якщо вкладається у час відведений для виконання замовлення, і це збігається з напрямком початкового руху. Усе залежить від типу замовлень, клієнтів і формату доставки (наприклад, при доставці піци, він не може брати попутні замовлення, тому що піцу потрібно доставити швидко, а якщо це замовлення продуктів з супермаркету, то тут терміни не є критичними, якщо в замовленні не вказано інше). Кур'єри також мають свої рейтинги. І продавець може не погодитись на виконання замовлення від «вільного кур'єра» з низьким рейтингом.

#### **4.1.2. B2B**

Бізнес для бізнесу (англ. business-to-business, B2B) – маркетинговий термін в економіці, що означає обмін товарами, послугами або інформацією (чи їхній продаж) між компаніями і не включає в цей процес кінцевого фізичного споживача товару чи послуги.

У системі B2B буде кілька модулів:

- управління торговою мережею;
- постачальник.

**Управління торговою мережею.** У цьому модулі торгові точки виступають як клієнти, які є частиною торговою сітки одного виробника або групи виробників (наприклад, м'ясокомбінат з власною мережею магазинів), які розміщують своє щоденне замовлення. Тобто вони є окремою частиною великої системи.

У цьому випадку замовник формує онлайн-замовлення з того асортименту, що доступний, можливо, з використанням певної аналітики, яка пропонується системою, у власного постачальника (виробництво, склад тощо). Коли товар завантажено в транспорт, кур'єр активує свій статус і розпочинає маршрут, замовник у режимі онлайн може контролювати доставку, бачити час відвантаження, переміщення та місце перебування транспорту.

**Постачальник.** У цьому модулі торгові точки, ресторани виступають як замовники у зовнішніх постачальників різної продукції, які онлайн отримують замовлення (запит) на їхній товар з бажаними об'ємами, часом доставки та побажанням що способу доставки: власним кур'єром чи кур'єром постачальника. Постачальник підтверджує замовлення з датою та часом готовності. Після того як товар готовий до відвантаження та кур'єр активує свій статус і розпочинає маршрут, замовник у режимі онлайн може відслідковувати доставку, переміщення та місце перебування транспорту.

## 4.2. SWOT-аналіз

Для визначення позиції нашого проєкту на ринку, можливих перспектив і проблем, а також оцінки всіх чинників, що впливають на прийняття рішень, проведено SWOT-аналіз. Модель SWOT уперше з'явилась ще у 1963 році в Гарварді. Акронім цього терміна включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як:

- Strengths (сильні сторони);
- Weaknesses (слабкі сторони);
- Opportunities (можливості);
- Threats (загрози).

Внутрішній стан компанії відображають S і W, а зовнішній – O і T.

Результати SWOT-аналізу відображено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

**SWOT-аналіз**

<p><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• простота підключення, використання;</li> <li>• доступна вартість;</li> <li>• можливість інтегрування з внутрішніми системами обліку.</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• існування певної кількості конкурентів;</li> <li>• низький рівень розуміння клієнтами можливостей розвинення власного бізнесу в онлайн-площині;</li> <li>• наявність власних сервісів доставки у цільовій аудиторії.</li> </ul>
<p><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Унікальна можливість залучення до онлайн маркетплейса клієнтів малого та середнього бізнесу, що неохоплені іншими подібними сервісами. Завдяки цьому – залучення більш широкого кола кінцевих споживачів.</li> <li>• Також виконання соціальної функції, зокрема сприяння працевлаштуванню (створення умов для додаткового заробітку) певному контингенту осіб, що зареєструються як «вільні кур'єри».</li> </ul>	<p><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• висококонкурентний ринок, погіршення економічного стану;</li> <li>• зміна законодавства; зовнішні загрози з боку аналогічних сервісів;</li> <li>• постійні зміни в українському законодавстві, які достатньо часто призводять до погіршення умов ведення бізнесу; погіршення економічного стану кінцевих споживачів.</li> <li>• відсутність стратегічного контролю за «вільними кур'єрами».</li> </ul>

Джерело: власна розробка.

Проаналізувавши результати SWOT-аналізу, ми прийняли рішення зосередитись на наших сильних сторонах і розвивати їх. А також пропрацювати наші можливості та акцентувати увагу і на них.

### 4.3. Користувачі платформи

**Покупці онлайн** – кінцевий споживач, який за допомогою платформи замовляє онлайн продукцію в магазинах, ресторанах тощо.

**Продавці** – магазини, ресторани, кафе та інші, хто хоче реалізувати свою продукцію онлайн з доставкою чи без.

**Постачальники** – виробники та постачальники продукції в магазини, ресторани, кафе та інше.

**Кур'єри (водії)** – кур'єри продавця чи «вільний кур'єр», а також водії постачальників і виробників.

**Можливості для покупців:**

- Замовлення різних товарів і послуг від продавців з доставкою або із самовивозом на одному маркетплейсі.
- Можливість реєстрації в кількох статусах (як «вільного кур'єра»).
- Пошук найближчих точок продажу та/або вибір варіантів доставки.
- Можливість бронювати товари або послуги на конкретну дату/час.
- Можливість працювати як через web-інтерфейс, так і через мобільний додаток.

**Можливості для продавців:**

- Створення власного сайту і каталогу з товарами на онлайн-майданчику.
- Управління власними точками продажу.
- Замовлення товарів у постачальників і відстеження статусу доставки.
- Створення та управління власною службою логістики (між складами і торговими точками).
- Створення та управління власної служби доставки кінцевим клієнтам з відстеженням статусів і варіантів доставки.
- Використання додаткових ресурсів для здійснення доставки.

**Можливості для постачальників:**

- Торговельна площадка (опт і дрібний опт).
- Проведення швидких тендерів.

- Формування збірних замовлень.
- Побудова і управління власною службою логістики з контролем доставки.
- Управління власними і зовнішніми складами.
- Інтеграція з зовнішніми системами.
- Контроль взаємовідносин з контрагентами.
- Розширені можливості статистики щодо відвантаження + аналітика.

#### **Можливості для кур'єрів:**

- Різноманітні функції для користувачів (водій, кур'єр продавця і «вільний кур'єр»).
- Використання різного типу транспорту для здійснення доставки.
- Можливість реєстрації як «вільного кур'єра» – додатковий заробіток для всіх охочих.
- Можливість здійснювати попутні і збірні замовлення.

Як ми бачимо, ця система дозволяє вирішити багато різноманітних завдань і проблем.

#### **4.4. Web-версія**

Старий і добрий спосіб роботи з комп'ютером – це запуснути на ньому необхідну програму та виконати з її допомогою необхідну роботу. Але тепер на зміну цьому підходу приходять інші – запуснути сервіс або додаток у мережі Internet, а не локально на своєму комп'ютері.

Це робота з допомогою так званого «web-інтерфейсу», яка знаходить все більш широке поширення. Недалеко той час, коли робота з web-інтерфейсом буде більш поширена, ніж поки що звична для багатьох користувачів локальна робота на комп'ютері.

Web-інтерфейс – це сукупність засобів, за допомогою яких користувач взаємодіє з web-сайтом або будь-яким іншим додатком через певний браузер.

Web-інтерфейси набули широкого поширення у зв'язку зі зростанням популярності всесвітньої павутини і, відповідно, повсюдного web-браузерів.

Поширення web-інтерфейсу пов'язано з ростом популярності мережі інтернет і повсюдного використання web-браузерів. Щоб сторінка могла відповідати вимогам web-інтерфейсу, вона повинна мати однаковий зовнішній вигляд з однаковим функціоналом при роботі в різних браузерах.

Web-інтерфейси застосовують для роботи з різними онлайн-сервісами і, зокрема, нашою системою Flex Delivery.

Під час розроблення нашого web-інтерфейсу ми намагались зробити його максимально зручним та інтуїтивно-зрозумілим для використання всіма користувачами системи і, на нашу думку, нам це вдалось.

Основними користувачами мобільного додатка будуть:

- покупці онлайн;
- продавці;
- постачальники.

На рис. 4.1. наведено приклад, як виглядає інтерфейс сайту.

#### **4.5. Мобільна версія**

Буквально 15-20 років тому назад на запитання, що таке мобільний додаток, власник мобільного телефона не знайшов би відповіді. Можливості пристроїв обмежувалися функціями дзвінків, відправлення sms-повідомлень і найпростішими іграми. Проте просту гру на мобільному можна було вже тоді називати додатком.

У сучасному світі важко уявити собі мобільний пристрій, на якому б не було жодного додатка. Вони увійшли в наше життя практично одночасно з планшетами та смартфонами. Тому цей напрям так стрімко розвивається і захоплює ринок. Усе більше підприємців усвідомлюють необхідність розроблення мобільного додатку.

ТОЧКА "СІЛЬПО"

ОСНОВНА ІНФОРМАЦІЯ   КАТЕГОРІЇ   ПРОДУКТИ   ГРАФІК РОБОТИ   ТИПИ ПРОДУКТІВ   1С ІНТЕГРАЦІЯ

ОСНОВНА ІНФОРМАЦІЯ

Сільпо

Адреса

Короткий опис організації

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

Ширина

Довгота

Позиція

ЛОГОТИП

КАВЕР

ДЛЯ ЗАВАНТАЖЕННЯ, ПЕРЕТЯГНІТЬ  
ФАЙЛ СЮДИ АБО ОБЕРНІТЬ ФАЙЛ  
Підтримується: JPG, PNG

Зберегти

Рис. 4.1. Вигляд web-інтерфейсу

Джерело: розроблено автором.

Мобільний додаток становить собою розроблену програму для планшетів і смартфонів, яка встановлюється на ту чи іншу платформу і має певний функціонал. Простіше кажучи, виконує певні дії і вирішує поставлене коло питань.

Для завдань нашої системи ми розробили власне мобільний додаток.

Основними користувачами мобільного додатку будуть:

- кур'єри;
- водії;
- покупці онлайн.

На рис. 4.2 наведено приклад, як виглядає мобільний додаток.



Рис. 4.2. Інтерфейс мобільного додатку

Джерело: розроблено автором.



## Розділ 5

### ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ

#### 5.1. Доопрацювання системи та підготовка до запуску

Для початку запуску реалізації проєкту необхідні початкові інвестиції у розмірі приблизно 200 000 дол. США. Більша частина інвестицій (50%) буде спрямована на рекламні заходи щодо просування системи Flex Delivery на ринок, 30% буде спрямовано на доопрацювання системи, 15% – на проведення попередньої рекламної кампанії та популяризацію системи серед користувачів, 5% – на проведення інших рекламних заходів (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

#### Розподіл початкових інвестицій на реалізацію проєкту Flex Delivery

Початкові інвестиції	%	USD
Попередня рекламна кампанія	15	30000
Доопрацювання системи	30	60000
Реклама – старт системи	50	100000
Проведення заходів, презентацій, розсилок та ін..	5	10000
<b>Усього:</b>	<b>100</b>	<b>200000</b>

Джерело: власна розробка.

Наочно структура розподілу інвестицій представлена на рис. 5.1.

Слід зазначити, що значна сума видатків на проведення рекламних заходів і маркетинг взагалі обумовлена насамперед наявністю певного рівня конкуренції у цьому сегменті ринку та необхідністю проведення агресивної маркетингової політики.



Рис. 5.1. Структура розподілу початкових інвестицій

Джерело: власна розробка.

## 5.2. Реалізація проєкту – запуск системи (перший місяць реалізації проєкту)

Після виведення системи на ринок у перший місяць реалізації проєкту будуть потрібні додаткові кошти для покриття постійних (поточних) видатків, пов'язаних з повноцінним функціонуванням системи. Адже надходження доходу очікується лише з другого місяця реалізації проєкту.

Слід зазначити, що сума таких умовно-постійних витрат складає приблизно 24000 дол. США на місяць. І знову, більша частина коштів (15000 дол. США) буде спрямована на Internet-маркетинг, адже, як вже було сказано раніше, у сучасних умовах функціонування бізнесу саме від маркетингу залежить загальний успіх реалізації проєкту.

Друге місце займають витрати на заробітну плату основного складу працівників, які задіяні в проєкті. Сума цих видатків складає орієнтовно 5000 дол. США на місяць. Адміністративні та інші додаткові видатки заплановані на рівні по 2000 дол. США на місяць. Вважаємо доцільним звести усі показники у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

### Розподіл умовно-постійних видатків (на місяць)

Умовно-постійні витрати (на місяць)	%	USD
Інтернет-маркетинг	63	15000
Зарплата персоналу (початкова)	21	5000
Адміністративні витрати, оренда офісу, сервера	8	2000
Додаткові витрати	8	2000
<b>Усього:</b>	<b>100</b>	<b>24000</b>

Джерело: власна розробка.

За перший місяць реалізації проєкту заплановано залучення перших користувачів, співпраця з якими почне приносити дохід вже з наступного місяця.

Таким чином, чисті витрати під час першого місяця реалізації проєкту передбачені на рівні 24000 дол. США.

### 5.3. Етап реалізації проєкту – функціонування системи в звичайному режимі

При функціонуванні системи Flex Delivery у звичайному режимі передбачається залучення великої аудиторії, певна частина якої буде становити собою так би мовити «бізнес-клієнтів», тобто таких користувачів, завдяки яким застосування системи дозволить отримувати дохід. Такий дохід буде складатися певною мірою з абонентської плати за користування системою саме бізнес-клієнтами. Згідно з проведеними дослідженнями ринку, можливо спрогнозувати такі показники (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

**Прогноз залучення бізнес-клієнтів**

Порядковий номер місяця реалізації проєкту	Аудиторія (осіб)	% бізнес-клієнтів від загальної кількості аудиторії	Кількість залучених бізнес-клієнтів (шт.)	Темп росту бізнес-клієнтів, %	Темп приросту бізнес-клієнтів, %
2	100 000	0,05	50		
3	120 000	0,1	120	240,0	140
4	150 000	0,2	300	250,0	150
5	200 000	0,3	600	200,0	100
6	225 000	0,4	900	150,0	50
7	250 000	0,5	1250	138,9	39
8	300 000	0,6	1800	144,0	44
9	350 000	0,7	2450	136,1	36
10	400 000	0,8	3200	130,6	31
11	450 000	0,9	4050	126,6	27
12	500 000	1	5000	123,5	23

Джерело: власна розробка.

Як бачимо з наведених показників, при запланованому функціонуванні системи прогнозується постійне збільшення кількості залучених бізнес-клієнтів, що також призведе до стабільного росту доходу. Адже максимальний темп росту за перший рік реалізації проєкту складає 250%, а максимальний темп приросту 150%. Водночас мова йде про ланцюгові показники динаміки (рис. 5.2).

Таким чином, за перший рік реалізації проєкту Flex Delivery заплановано залучення 5000 бізнес-клієнтів, кожен з яких буде щомісячно сплачувати абонентську плату за користування системою у встановленому розмірі. Дані наведено в табл. 5.4.

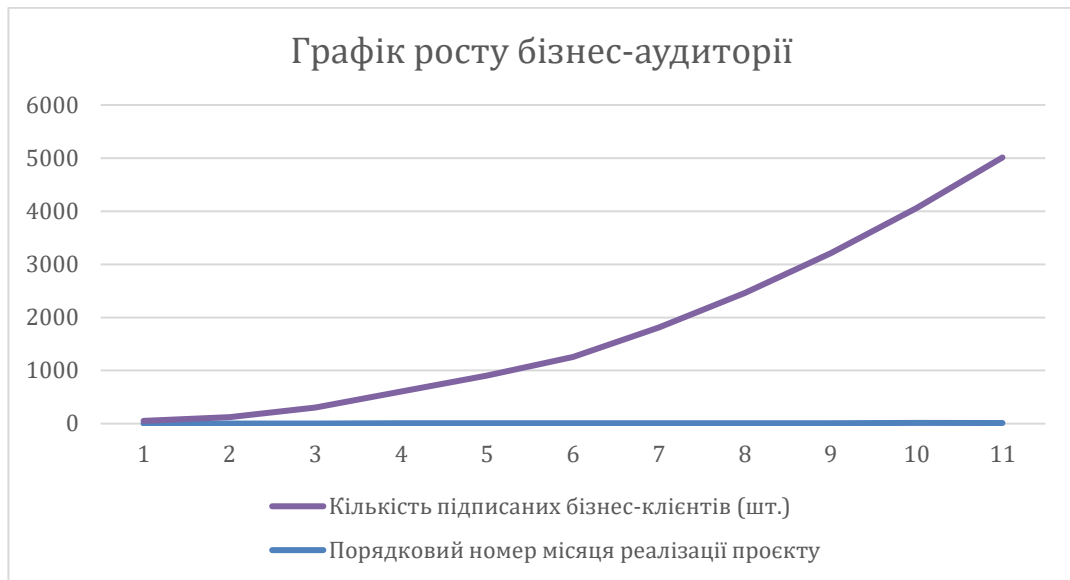


Рис. 5.2. Графік росту бізнес-аудиторії

Джерело: власна розробка.

Таблиця 5.4

### Дохід у розрізі місяців реалізації проєкту

Показники	Порядковий номер місяця реалізації проєкту										
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Середня вартість абонплати за користування системою (\$)	20	25	25	35	35	35	35	40	40	45	45
Кількість залучених бізнес-клієнтів (шт.)	50	120	300	600	900	1 250	1 800	2 450	3 200	4 050	5 000
Дохід (\$)	1000	2400	7500	15000	31500	43750	63000	85750	128000	162000	225000

Джерело: власна розробка.

Задля справедливої оцінки ефективності реалізації проєкту також доцільно звести всі припустимі витрати в окрему таблицю (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

## Розподіл видатків по місяцях реалізації проєкту

Показники	Порядковий номер місяця реалізації проєкту										
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Оподаткування, % від доходу	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Податки в абсолютному виразі, дол. США	50	120	375	750	1 575	2 188	3 150	4 288	6 400	8 100	11 250
Умовно-постійні витрати	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000
Додаткові витрати на просування проєкту (10% від доходу), дол. США	100	240	750	1 500	3 150	4 375	6 300	8 575	12 800	16 200	22 500
Витрати на розвиток бізнесу (10% від доходу), дол. США	100	240	750	1 500	3 150	4 375	6 300	8 575	12 800	16 200	22 500
Витрати на залучення додаткових фахівців	0	0	0	1 000	1 000	1 000	1 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Витрати на додаткове обладнання, офіс та інше				1500	1500	1500	1500	1500	2500	2500	2500
Додаткова частина винагороди працівників (Sales manager, SEO, IT-фахівці, дизайнери - додаткові бонуси), (5% від доходу), дол. США	50	120	375	750	1575	2188	3150	4288	6400	8100	11250
<b>Загальна сума витрат</b>	<b>24 300</b>	<b>24 720</b>	<b>26 250</b>	<b>31 000</b>	<b>35 950</b>	<b>39 625</b>	<b>45 400</b>	<b>53 225</b>	<b>66 900</b>	<b>77 100</b>	<b>96 000</b>

Джерело: власна розробка.

Окремо зупинимось на видатках:

1. З початку запуску проєкту підприємство перебуватиме на спрощеній системі оподаткування, яка передбачає допустимий річний дохід у розмірі до 7 000 000,00 грн (250000 дол. США за теперішнім курсом), і ставку єдиного податку у розмірі 5% від доходу.

2. Складову частину умовно-постійних витрат ми детально розглянули під час опису другого етапу реалізації проєкту.

3. Додаткові витрати на просування проєкту заплановані у 10%-ому розмірі від отриманого доходу. Це насамперед пов'язано з обраною маркетинговою стратегією задля більш успішного впровадження системи та залучення якомога більшої кількості аудиторії.

4. Витрати на розвиток бізнесу, які також заплановані у 10%-ому розмірі від отриманого доходу, по суті, становлять собою реінвестований прибуток. Адже в процесі реалізації проєкту завжди з'являються нові ідеї для вдосконалення системи, оснащення її додатковими функціями та можливостями.

5. Витрати на залучення додаткових фахівців заплановані з 5-го місяця реалізації проєкту. Це цілком логічно та пов'язано з тим, що за постійного збільшення кількості користувачів системи наявних обслуговуючих спеціалістів і фахівців стає замало. Цим же обумовлені витрати на додаткове обладнання та офіс.

6. Крім іншого, нами також заплановані заохочувальні виплати працівникам (премії, бонуси). Адже фінансова складова є одним з найважливіших компонентів мотивації фахівців у сучасному світі.

Графічно динаміку змін співвідношення рівня доходу до рівня витрат демонструє наступна діаграма (рис. 5.3).

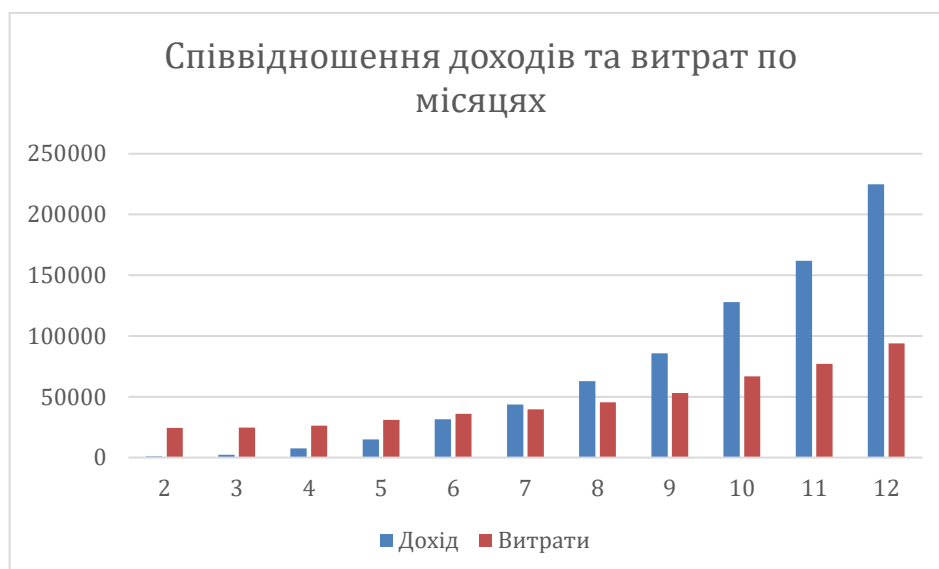


Рис. 5.3. Співвідношення доходів і витрат по місяцях реалізації проєкту  
Джерело: власна розробка.

Для всебічного оцінювання ефективності реалізації проєкту, насамперед доцільно звести сукупні показники до окремої таблиці (табл. 5.6). Так, на сьогодні на розроблення системи Flex Delivery вже витрачено 100 000 дол. США. Однак, слід зазначити, що майже 40 000 дол. США з них вже було повернуто за рахунок реалізації системи як окремого компонента для власного бізнесу клієнтів. Про суми інших необхідних додаткових коштів ми вже говорили раніше.

Таблиця 5.6

**Зведені фінансові показники за перший рік реалізації проєкту в абсолютному значенні**

Показник	Сума, дол. США
Витрачена сума інвестицій на розроблення проєкту	60000
Необхідні додаткові інвестиції	200000
Загальна сума інвестицій	260000
Запланований дохід у перший рік реалізації проєкту	764900
Заплановані поточні витрати в перший рік реалізації проєкту	542 470
Плановий чистий прибуток за перший рік реалізації проєкту	222 430



На підставі показників, наведених у табл. 5.6, ми можемо визначити термін окупності проєкту, який розраховується як відношення суми інвестицій до розміру чистого річного прибутку. У нашому випадку термін окупності складає близько 1,2 року.

Також інформативним з точки зору оцінювання ефективності реалізації проєкту буде показник Cash- Flow.

Структурно-логічна схема виникнення та використання операційного Cash-flow наведена у табл. 5.7.

Таблиця 5.7

### Розрахунок Cash-flow від операційної діяльності

Показники	Порядковий номер місяця реалізації проєкту											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Середня вартість абонплати за користування системою (\$)		20	25	25	35	35	35	35	40	40	45	45
Аудиторія (кількість, тис. шт.)		100,0	120,0	150,0	200,0	225,0	250,0	300,0	350,0	400,0	450,0	500,0
Кількість бізнес-клієнтів (у % від аудиторії)		0,05	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90	1,00
Кількість залучених бізнес-клієнтів (шт.)		50	120	300	600	900	1 250	1 800	2 450	3 200	4 050	5 000
<b>Дохід, дол. США</b>		<b>1000</b>	<b>2400</b>	<b>7500</b>	<b>15000</b>	<b>31500</b>	<b>43750</b>	<b>63000</b>	<b>85750</b>	<b>128000</b>	<b>162000</b>	<b>225000</b>
Загальна сума витрат	24 000	24 300	24 720	26 250	31 000	35 950	39 625	45 400	53 225	66 900	77 100	96 000
<b>Cash-Flow від операційної діяльності</b>	<b>-24 000</b>	<b>-23 300</b>	<b>-22 320</b>	<b>-18 750</b>	<b>-16 000</b>	<b>-4 450</b>	<b>4 125</b>	<b>17 600</b>	<b>32 525</b>	<b>61 100</b>	<b>84 900</b>	<b>131 000</b>

Джерело: розраховано автором.

Як бачимо з наведених розрахунків, операційний Cash-flow має позитивне значення вже на сьомому місяці реалізації проєкту. Виходячи з цього, можна вважати, що на 7-ому місяці настає точка беззбитковості.

#### 5.4. Залучення інвестицій

Початкові інвестиції (близько 60 000 дол. США) здійснювалися з власних та обігових коштів. Надалі ми плануємо залучити близько 200 000 дол. США

для початкового запуску системи. Передбачається доопрацювання технічної частини, а також рекламний бюджет для просування продукту на 6 міс.

Ми плануємо залучати інвестиції за кількома каналами:

- інвестиції власної компанії, на базі якої зароджувався проєкт, і кадровими ресурсами;
- частина прибутку від операційної діяльності (до 25% від початкових загальних інвестицій);
- залучення інвестиції від грантів, що виділяються на стартапи різними фондами – до 30% від загальних інвестицій;
- залучення зовнішніх інвесторів у команду, за рахунок передачі частки в проєкті та/або до 40%
- кредити кошти – до 10%.

Також нами розглядаються варіанти початкового виходу на крауд-фандингові платформи.

Надалі, зі зростанням проєкту, нами буде розроблена і запущена інвестиційна програма, яка буде призначена для зовнішніх інвесторів, які бажають вкласти кошти в проєкт.

Ну і на третьому етапі розвитку проєкту передбачається масове залучення інвестицій за рахунок випуску власної криптовалюти, на базі Ethereum, забезпеченням якої будуть транзакції в межах системи і взаємодії її спільноти.

## Розділ 6

### РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ

#### 6.1. Зародження ідеї

Спочатку проєкт створювався як геоінформаційна система з позиціонуванням, з визначенням координат та створенням точок, яка буде універсальною та на базі якої можна було б створювати різні додатки для забезпечення контролю логістики.

На першому етапі на цій базі був створений проєкт для служби вантажних перевезень, з функцією побудови інтелектуального маршруту, яка працює в Україні та в деяких країнах Європи.

Потім на базі цієї системи був реалізований проєкт з 10-ма ресторанами, де була можливість переглядати меню, робити замовлення, відслідковувати замовлення кур'єром, а у адміністраторів була можливість створювати нові ресторани, додавати нові страви та забезпечувати функцію доставки замовлення.

Ця система була реалізована на початку 2020 року і на сьогодні успішно працює.

З початком пандемії COVID-19 виникла ідея створення інструменту для малого та середнього бізнесу, який допоможе створити власні служби доставки їжі та керувати ними за невеликі гроші. Пізніше додалась ще ідея створення єдиного маркетплейса, який допомагає реалізації їхньої продукції.

#### 6.2. Тестування та перші замовлення

MVP, мінімально життєздатний продукт (англ. Minimum viable product – MVP) – продукт з мінімальним функціоналом, який можна дати користувачам для використання. Використовується для тестування ідей у розробці програм з мінімальними затратами ресурсів. Зазвичай реалізується шляхом вдалого планування релізів, коли у перший реліз входять лише основні функції (або

одна найважливіша), що дає можливість користувачам уже почати працювати, не очікуючи остаточної версії [6].

Після зародження ідеї ми знайшли потенційного замовника, з яким на умовах white-label був успішно запущений MVP системи Flex Delivery, вона працює для невеликої мережі ресторанів (до 10-ти ресторанів).

Майже паралельно була запущена B2B частина для великого виробника харчової продукції, який керує своєю торговою мережею.

Зараз запускається поточна версія – з можливістю реєстрації бізнесу і клієнтів. Бізнес може створювати свою службу доставки і управляти своїми торговими точками.

Найближчим часом ми збираємося запустити мобільний додаток.

Планується запуск реклами (соціальні мережі, YouTube та ін.), також необхідно запускати локально на українському ринку і «заводити» перших 10-20 клієнтів.

R1 – залежно від результатів запуску MVP – ми реалізуємо функціонал Free delivery і «вільного кур'єра», і також пропонуємо це ринку. Потрібно прорахувати фінансову модель, а також всі можливі ризики і правила роботи в системі в такому випадку. Також можлива інтеграція зі службами таксі та іншої логістики – від 6 до 12 місяців. Referral програма

R2 – виправляються баги і вносяться поліпшення в наявний функціонал, розроблення інтелектуального модуля (оптимізація маршрутів) і зовнішній АПІ, який дозволить інтегрувати нашу систему з іншими сервісами та службами доставки. Також – поліпшення месенджера, більш повна інтеграція з соціальними мережами (наприклад, рейтинги для ресторанів і магазинів), якісь додаткові ідеї, які можуть з'явитися в процесі життєвого циклу проєкту. Вихід проєкту на світові ринки, локалізація під різні нові ринки, побудова партнерської мережі за кордоном.

R3 – використання Blockchain технологій, можливість генерування своєї криптовалюти (або надбудови над Ethereum) по кожній транзакції в системі, персоналізовані бонусні рахунки тощо.

### **6.3. Масштабування**

Ми ставимо перед собою високі цілі. Спочатку запуск в одному з великих міст України. Потім максимальне дублювання в інших містах нашої країни.

Але наші плани не обмежуються тільки ринком України. Цей продукт після успішного запуску та оптимізації цілком можна масштабувати на інші ринки. Ми вважаємо, що передусім можливий потенціал для країн, що розвиваються. Наприклад Азії, Африки, Латинської Америки та ін., оскільки конкуренція в цьому сегменті там практично відсутня. Також можливо розглядати ринки східної Європи.

## ВИСНОВКИ

Пропрацювавши актуальність даної теми, ми прийшли до створення власної бізнес-ідеї. Сформувавши бізнес-ідею, ми провели дослідження ринку онлайн-замовлень і доставки продуктів і зробили висновок, що цей ринок в Україні до кінця не сформований і буде ще інтенсивно розвиватись у найближчі роки.

Нами були визначені основні гравці цього ринку та правила, за якими вони працюють, їх переваги та недоліки.

Детально проаналізувавши потребу на ринку малих і середніх клієнтів, ми дійшли висновку, що наш проєкт дійсно є проривним і має запит на ринку України. Під час дослідження були виявлені проблеми, які до кінця не вирішенні на сьогодні.

Створений нами продукт дозволить бізнесу вирішити низку нагальних питань, а саме зекономити кошти, організувати власний торговий майданчик і службу доставки, розширити коло своїх клієнтів і вивести простим і швидким способом свій бізнес в онлайн і збільшити прибутки. Водночас ще й покращити низку логістичних проблем. Одним словом «діджиталізуватись».

Під час проведеного дослідження було чітко визначено портрет клієнта, їхні бажання, потреби, проблеми та очікування. Це дало нам змогу зорієнтуватись, на яку категорію клієнтів насамперед націлити свої зусилля та що саме пропонувати для задоволення їхніх потреб.

Ми сформували та пропрацювали бізнес-модель, на основі якої визначили політику ціноутворення на запропоновані нами послуги. Це дало можливість детально розрахувати фінансову модель, прорахувати точку беззбитковості та визначити період окупності цього проєкту, який становить 12 місяців, що є досить таки привабливим для інвестицій і має значно покращити шляхи залучення інвесторів для старту.

Конкурентною перевагою нашого проєкту є послуги, які є достатньо новими на ринку України. Це створення продуктів, які не мають аналогів. На

основі досліджень було визначено наші сильні сторони, які допоможуть завоювати ринок і масштабуватись.

Також на основі проведених досліджень можемо заявити, що у цей скрутний час пандемії COVID-19 наш проєкт має важливу соціальну та ціннісну складову, допомагаючи малому та середньому бізнесу розвиватись, а людям залишатись вдома здоровими та отримувати свої улюблені продукти.

## ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ain. Итоги-2020. Как в пандемию развивались службы доставки [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа: <https://ain.ua/2020/12/18/itogi-2021-kak-razvivalis-sluzhby-dostavki/>
2. Food Delivery Tech: Battle for the European Consumer. [Electronic resource] / dealroom, 2017. – Access mode: <https://dealroom.co/uploaded/2020/06/Food-Tech-Prez-FINAL.pdf>
3. The changing market for food delivery / [Электронный ресурс] McKinsey & Company., 2020. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery>
4. "Наша бизнес-модель еще не вышла на самоокупаемость в Украине" - Дмитрий Расновский, Glovo [Электронный ресурс] / Delo.Ua., 2020 – Режим доступа: <https://delo.ua/business/na-segodnjashnij-den-v-ukraine-ochen-malenkaja-b-369614/>
5. Какие тренды по доставке товаров можно ожидать на онлайн-рынке продуктов питания [Электронный ресурс] / Delo.Ua, 2021. – Режим доступа: <https://retailers.ua/news/mneniya/11307-kakie-trendyi-po-dostavke-tovarov-mojno-ojdat-na-onlayn-ryinke-produktov-pitaniya>
6. Мінімально життєздатний продукт: максимальна користь для стартапів [Електронний ресурс] / Internetdevels, 2021. – Режим доступа: <https://internetdevels.ua/blog/minimum-viable-product-for-startups>
7. SWOT analysis. [Electronic resource] / Businessballs, 2020. – Access mode: <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/swot-analysis-19/>
8. Сливозький А. Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги / Адріан Сливозький, 2019. – 320 с.
9. Сливозький А. Прорив / Адріан Сливозький. Львів: Видавництво УКУ. – 2010.
10. Сливозький А. Мистецтво творіння попиту / Адріан Сливозький. Львів: Видавництво УКУ. – 2012.



11. Джон Кинг, Дэйв Логан, Хэли Фишер-Райт. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. ООО “Манн, Иванов и Фербер”. – 2017.
12. Холл Даг. Правила маркетинга Procter and Gamble. – Росмэн-Пресс, -2004.
13. Адієс І. К. Управління життєвим циклом корпорацій / І. К. Адієс // «Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». – 2018.
14. Мичелли Д.. Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании / Джозеф Мичелли. - Манн, Иванов и Фербер, 2012.
15. Freeman R.E. A stakeholder approach to strategic management' / Hitt, M., Freeman R.E. and Harris, J. (eds) The Blackwell Handbook of Strategic Management, Oxford, Blackwell, 2001. – pp. 189-207.
16. Bryson J. What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques' / J. Bryson // Public Management Review, 2004. – Vol. 6. – No. 1. – Pp. 21-53.
17. Price, D. The Principles and Practice of Change, Basingstoke: Palgrave Macmillan. 2009.