

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародного менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему:

**«Реалізація бізнес моделі розвитку суб'єкта ЗЕД в умовах
діджиталізації»**

Студентка 4 курсу, 4 групи,
спеціальності 073
«Менеджмент» спеціалізації
«Менеджмент
зовнішньоекономічної
діяльності»

Єлтишева
Катерина
Сергіївна

(підпис студента)

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Прохорова
Марина
Едуардівна

(підпис наукового
керівника)

Гарант освітньої
програми
«Менеджмент»
зовнішньоекономічної діяльності»
кандидат економічних наук,
доцент

П'янкова Оксана
Василівна

(підпис гаранта)

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права

Кафедра міжнародного менеджменту

Спеціальність «Менеджмент»,

спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Затверджую

Зав. кафедри Т.М. Мельник

«__» _____ 20__ р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентці

Єлтишевій Катерині Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

Реалізація бізнес моделі розвитку суб'єкта ЗЕД в умовах діджиталізації

Затверджена наказом КНТЕУ від «20» грудня 2021 р. № 4205

2. Строк здачі студенткою закінченої роботи

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: побудова інноваційної бізнес-моделі підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності ПП «Будпостач» в контексті імплементації цифрових технологій

Об'єкт дослідження: процес реалізації бізнес-моделі ПП «Будпостач» як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в умовах діджиталізації

Предмет дослідження: механізм реалізації бізнес-моделі розвитку ПП «Будпостач» в умовах діджиталізації

4. Перелік графічного матеріалу

Таблиць: 25, Рисунків: 5, Діаграм: 0,
Графіків: 0

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ім'я)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи(перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ЗЕД ПП «БУДПОСТАЧ»

1.1. Загальна характеристика стану управління бізнесом компанії ПП «Будпостач»

1.2. Аналіз результатів розвитку бізнесу компанії ПП «Будпостач» в умовах діджиталізації

РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПП «БУДПОСТАЧ» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз основних аспектів трансформації системи управління бізнесом ПП «Будпостач» в умовах формування глобальної цифрової екосистеми

2.2. Інструментарій побудови інноваційної бізнес-моделі ПП «Будпостач» у контексті імплементації цифрових технологій

РОЗДІЛ 3. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПП «БУДПОСТАЧ»

3.1. Організаційне забезпечення удосконалення діджиталізації для управління бізнес-процесами ПП «Будпостач»

3.2. Прогнозна оцінка результативності впровадження діджиталізації для управління бізнес-процесами ПП «Будпостач»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
	Затвердження плану випускних кваліфікаційних робіт у наукових керівників	11.02.2022	11.02.2022
1.	Подача науковому керівнику 1-го розділу	15.04.2022	15.04.2022
2.	Подача науковому керівнику 2-го розділу	01.05.2022	01.05.2022
3.	Подача науковому керівнику 3-го розділу	13.05.2022	13.05.2022
4.	Подача науковому керівнику доопрацьованої роботи	25.05.2022	25.05.2022
5.	Попередній захист	01.06.2022	01.06.2022
6.	Подача роботи завідувачому кафедри	03.06.2022	03.06.2022

8. Дата видачі завдання «01» лютого 2022 р.

9. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Прохорова М. Е.

(прізвище, ініціали, підпис)

Гарант освітньої програми

П'янкова О. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняла до виконання студентка

Єлтишева К. С.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Тема дипломної роботи «Реалізація бізнес моделі розвитку суб'єкта ЗЕД в умовах діджиталізації» (за матеріалами ПП «Будпостач», м.Київ) є актуальною, оскільки використання сучасних інформаційних технологій у діяльності будь-якої сучасної організації є необхідною умовою підвищення ефективності її роботи.

Позитивним у роботі є те, що студентка проаналізувала форми використання та розвитку інформаційного забезпечення на підприємстві та визначила напрями організаційного забезпечення удосконалення діджиталізації для управління бізнес-процесами ПП «Будпостач».

Написання дипломної роботи супроводжувалося використанням поєднанням загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема, було використано абстрактний метод, методи синтезу, порівняльного аналізу, статистичного та графічного аналізу, метод експертних оцінок, системного підходу.

Автором запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності інформаційних систем на підприємстві та надала прогностичну оцінку результативності впровадження діджиталізації для управління бізнес-процесами ПП «Будпостач».

Новизна представлених стратегій діяльності полягає у підвищенні ефективності інформаційних систем на підприємстві «ПП «Будпостач», а саме у запровадженні омніканального підходу взаємодії ПП «Будпостач» з клієнтами.

Викладені матеріали демонструють вміння дипломниці узагальнювати матеріали літературних джерел і практичного досвіду діяльності, пов'язаною з тематикою дослідження, а окремі результати проведеного дослідження представлено у науковій публікації.

Усі висновки зроблені автором самостійно та обґрунтовані. Також робота носить практичний характер.

У цілому робота відповідає вимогам і може бути допущена до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 20____ р.

АНОТАЦІЯ

Єлтишева К. С. «Реалізація бізнес-моделі розвитку суб'єкта ЗЕД в умовах діджиталізації (за матеріалами ПП «Будпостач» м. Київ)»

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю «Менеджмент» спеціалізацією «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2022.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено практичним аспектам трансформації системи управління бізнесом ПП «Будпостач» в умовах діджиталізації і формування глобальної цифрової екосистеми, що передбачає: дослідження функціонування підприємства-суб'єкта ЗЕД ПП «Будпостач», аналіз стану і результатів, а також основних аспектів трансформації системи управління бізнесом ПП «Будпостач» в умовах діджиталізації, пропозиції щодо напрямів побудови інноваційної бізнес-моделі підприємства у контексті імплементації цифрових технологій, обґрунтування пропозицій удосконалення діджиталізації для управління логістичними бізнес-процесами ПП «Будпостач», та прогнозу оцінку результативності впровадження рішення HPE Apollo 6500 Gen10 для оптимізації логістичних процесів.

Ключові слова: імпорт, діджиталізація, цифровізація, CRM, Інтернет-торгівля, організаційне забезпечення, логістична система підприємства.

ANNOTATION

Yeltysheva K. "Implementation of the business model of development of the subject of foreign economic activity in the conditions of digitalization (according to PE "Budpostach", Kyiv)"

Graduation thesis in the specialty "Management" specialization "Management of foreign economic activity". State University of Trade and Economics, Kyiv, 2022.

The final qualifying work is devoted to the practical aspects of the transformation of the business management system of PE "Budpostach" in the digitalization and formation of a global digital ecosystem, which includes: study of the enterprise-subject of foreign economic activity PE "Budpostach", analysis business management of PE "Budpostach" in terms of digitalization, proposals for areas of innovative business model of the enterprise in the context of implementation of digital technologies, justification of proposals for improving digitalization to manage logistics business processes of PE "Budpostach", and forecast the effectiveness of HPE Apol 6500 to optimize logistics processes.

Key words: import, digitalization, digitalization, CRM, Internet trade, organizational support, logistics system of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ЗЕД ПП «БУДПОСТАЧ».....	7
1.1. Загальна характеристика стану управління бізнесом компанії ПП «Будпостач».....	7
1.2. Аналіз результатів розвитку бізнесу компанії ПП «Будпостач» в умовах діджиталізації.....	15
РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПП «Будпостач» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	26
2.1. Аналіз основних аспектів трансформації системи управління бізнесом ПП «Будпостач» в умовах формування глобальної цифрової екосистеми.....	26
2.2. Інструментарій побудови інноваційної бізнес-моделі ПП «Будпостач» у контексті імплементації цифрових технологій.....	31
РОЗДІЛ 3. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПП «БУДПОСТАЧ».....	36
3.1. Організаційне забезпечення удосконалення діджиталізації для управління бізнес-процесами ПП «Будпостач».....	36
3.2. Прогнозна оцінка результативності впровадження діджиталізації для управління бізнес-процесами ПП «Будпостач».....	43
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Діджиталізація є однією з «візитних карток» нової економіки (так званої «неоекономіки») – нового типу соціально-економічного устрою, що поступово формується в межах постіндустріального періоду економічного розвитку шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інноваційних методів господарювання, інтелектуалізації людського капіталу, використання передових новітніх технологій, прискореного розвитку наукомістких галузей економіки, надання пріоритету виробництву знань та послуг, становленню менталітету творчого, ефективного, раціонального бізнесу. Нова економіка формується на базі не тільки інтелектуалізації виробництва, а й усього господарського життя, на основі широкого та масового використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Таким чином, в умовах бурхливого розвитку інформаційних технологій та глобалізаційних перетворень бізнес-середовище зазнає динамічних змін. Діджиталізація виступає каталізатором інноваційного розвитку, технологічні зміни призвели до появи таких можливостей, як гнучкість, реактивність та індивідуалізація продукції, однак разом із тим з'явилися й нові перешкоди, такі як швидкі технологічні перетворення, високий рівень складності, зміна переваг клієнтів та вимог законодавства. Цифровізація викликає структурні зміни в галузях, і її вплив є різноманітним, і виникає питання про вплив даного процесу на бізнес-моделі.

Процеси цифровізації та цифрової трансформації виступають рушійними силами, що стимулюють зміни в корпоративному світі, основою яких є впровадження нових технологій, таких як аналіз великих даних, Інтернет речей, хмарні технології чи 3D-друк. Відбувається перетворення аналогової інформації на цифрові дані. Невпинне зближення фізичного і цифрового світів стимулює компанії інтегрувати, наприклад, Інтернет речей та послуг у виробничі процеси, створювати вартість шляхом аналізу й управління великими даними, що може бути використане як конкурентна перевага. Більшість змін, викликаних

діджиталізацією, є руйнівними і докорінно змінюють існуючі галузі, компанії, що займають домінуючі позиції на ринку, зіштовхуються з новими конкурентами, існуючі бізнес-моделі застарівають і замінюються новими.

Питання формування цифрової економіки та діджиталізації бізнесу висвітлені у працях таких науковців, як Азізкулов Д. М., Апалькова В. В., Гончарова Ю. А., Деева Н. Е., Джусова О. А., Карчева Г. Т., Коляденко С. В., Краус Н. М., Куйбіда В. С., Маслов А. О., Матвейчук Л. О. та ін. Проте залишається недостатньо дослідженою низка теоретичних і практичних питань, пов'язаних з реалізацією бізнес-моделі розвитку підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в умовах діджиталізації.

Метою роботи є побудова інноваційної бізнес-моделі підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності ПП «Будпостач» в контексті імплементації цифрових технологій. Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

- надати загальну характеристику стану управління бізнесом ПП «Будпостач»;
- проаналізувати результати розвитку бізнесу ПП «Будпостач» в умовах діджиталізації;
- здійснити аналіз основних аспектів трансформації системи управління бізнесом в умовах формування глобальної цифрової екосистеми;
- дослідити інструментарій побудови інноваційної бізнес-моделі ПП «Будпостач» у контексті імплементації цифрових технологій;
- визначити напрями організаційного забезпечення удосконалення діджиталізації для управління бізнес-процесами ПП «Будпостач»;
- надати прогнозну оцінку результативності впровадження діджиталізації для управління бізнес-процесами ПП «Будпостач».

Об'єктом дослідження є процес реалізації бізнес-моделі ПП «Будпостач» як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в умовах діджиталізації.

Предметом дослідження є механізм реалізації бізнес-моделі розвитку ПП «Будпостач» в умовах діджиталізації.

Методи дослідження. Робота базується на загальнонаукових і спеціальних методах, зокрема, було використано абстрактний метод, методи синтезу, порівняльного аналізу, статистичного та графічного аналізу, метод експертних оцінок, системного підходу та ін.



РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ЗЕД ПП «БУДПОСТАЧ»

1.1. Загальна характеристика стану управління бізнесом компанії ПП «Будпостач»

Компанія «БУДПОСТАЧ» – провідний національний оператор ринку професійного обладнання та інструменту в Україні. За понад 25 років існування компанії ПП «Будпостач» на території всієї України було налагоджено широку дилерську мережу, що включає 68 філій. У всіх регіонах України було відкрито власні сервісні центри, що дозволяє максимально швидко провести діагностику несправної продукції, здійснити гарантійне та післягарантійне обслуговування, отримати якісну консультацію щодо коректної експлуатації. Основна юридична інформація про ПП «Будпостач» наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основна юридична інформація про ПП «Будпостач»

Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Адреса реєстрації	Україна, 18029, Черкаська 7бл., місто Черкаси, вул. Руставі, будинок 9/1, квартира 41
Основний вид діяльності відповідно до КВЕД	Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення
Інші види діяльності	- торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами; - технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; - торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів; - діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами; - оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; - оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням; - оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням; - неспеціалізована оптова торгівля; - вантажний автомобільний транспорт;

	- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; - інша поштова та кур'єрська діяльність; - надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; - дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; - ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування
Розмір статутного капіталу	100 млн. грн.
Кількість співробітників	понад 1700
Дата реєстрації	07.03.1996
Форма власності	Недержавна власність

Джерело: побудовано автором за даними [1-3] та інформацією про підприємство

Крім торгівельної діяльності, досліджуване підприємство також надає послуги вантажних перевезень: щорічно ПП «Будпостач» здійснює перевезення понад 2500 TEU контейнерів, в основному здійснюючи імпорт з азійських країн, і співпрацюючи з провідними судноплавними лініями, такими, як Maersk, Cma Cgm MSC, OOCL, ZIM, Cosco, Evergreen та ін. [4]. Клієнтами та партнерами ПП «Будпостач» з числа українських потужних підприємства є інтернет-супермаркет «ROZETKA», мережа маркетів «Таврія В», мережі магазинів «Eva» і «Eldorado», інтернет-мультимаркет «FotoMag», інтернет-магазини «F.ua», «Сокол» і «Fotos», «Епіцентр», «Нова Лінія», «Олді», Виробничий Кооператив «Сантехмонтаж», Колективне Підприємство «Гефест» та інші [4-5].

ПП «Будпостач» як підприємство, що здійснює вантажні транспортні перевезення, може надавати послуги з перевезення вантажів як у морських лінійних контейнерах, так і вантажів, що перевозяться навалом, негабаритів тощо. Зокрема, підприємство здійснює експедиювання у всіх портах України, морський фрахт, авіаперевезення, залізничні перевезення, автомобільні перевезення, перевезення збірних вантажів (LCL / LCL), перевезення негабаритних вантажів, перевезення навантажувальних вантажів, складські послуги, митне оформлення, послуги страхування, інші послуги на запит клієнта [4].

Що ж стосується основного напрямку діяльності ПП «Будпостач», то необхідно підкреслити, що структура діяльності компанії включає як оптову торгівлю в сегменті B2B, так і роздрібні продажі (використовуючи механізм власного Інтернет-магазину «stroyteh.ua»). Наголосимо при цьому, що

досліджуване підприємство має у своєму асортименті понад 50 тисяч товарних позицій відомих виробників та брендів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Продукція брендів, які ПП «Будпостач» пропонує своїм клієнтам

Назва бренду	Асортимент
Forte	бензопили, бетономішалки, генератори, дрилі, компресори, культиватори, сходи, мотоблоки, мотокосяки, мотопомпи, перфоратори, пускозарядні та зарядні пристрої, стабілізатори, драбини, тачки, візки, трактори, тримери, болгарки, шуруповерти, електростанції, мотоцикли, скутери, електросамокати, електроскутери
Werk	бетономішалки, компресори, сходи-драбини, генератори, мотокосяки, зварювальне обладнання, пневмоінструменти, насоси та обладнання для поливу, витратні матеріали для електроінструменту
Сталь	болгарки, дрилі, дискові та торцювальні пили, ключі, фарбопульти, канистри, компресори, ножиці по металу, ножівки, викрутки, плоскогубці, кліщі, молотки, вимірювальні інструменти, віночки для міксерів, пістолети для герметиків, ручні степлери, малярські, лещата, сокири, ящики та органайзери
Gerrard	генератори, електростанції, обприскувачі та двигуни
Reca	побутова техніка (пральні машини, мультиварки, блендери, праски, електричні чайники, кавоварки, печі, телевізори та ін.)
Млин-Ок	кормоподрібнювачі
Kaiser	обладнання для зварювання, електроди та зварювальний дріт
Світязь	бензопили, дрилі, перфоратори, зварювальне обладнання, насоси, мотокосяки, болгарки, будівельні фени, сушарки для білизни
Grunhelm	аудіотехніка, блендери, бойлери, вбудована техніка, кондиціонери, кавоварки та кавомашини, мікрохвильові печі, морозильні скрині та холодильники, мультиварки, м'ясорубки, пилососи, пральні машини, телевізори, праски, електрочайники, бензопили, мотокосяки
Budfix	драбини, тачки, піна, герметик, лакофарбові матеріали
Haisser	біти, набори пильних полотен, свердла по склу, металу, дереву та бетону, різні бури, зубила та різакі, різноманітні насадки, диски, сокири, зварювальні електроди та ящики для інструментів
X-Treme	культиватори, газове обладнання, піна, герметик, волосіні та ножі для мотокосяків, кола, щітки, бури та коронки
Kapro	детектори, лазерні, спиртові рівні та нівеліри
Works	освітлення, драбини, паяльне обладнання, піна, герметик, біти, клейові пістолети, сітки
Фортеця	вібраційні насоси
Virastar	сходи-драбинки
Bosch	перфоратори, шуруповерти, нівеліри, кутові шліфувальні машини (болгарки), дискові та торцювальні пили, відбійні молотки, дрилі, пилососи, тримери, газонокосарки та інші товарні пропозиції
Makita	шуруповерти, дрилі, перфоратори, болгарки, дискові пили, електролобзики, фрезери, будівельні міксери, бензопили, газонокосарки, мотокосяки
Oregon	шини та ланцюги для пилососів
Itoss	сходи
Karcher	пилососи та пароочисники, мийки високого тиску та бензопили, газонокосарки та тримери, повітродувки та кущорізи, дренажні насоси та насосні станції, шланги та аксесуари для мінімийок
Metabo	шуруповерти, електродрилі, дискові пили, перфоратори, електрорубанки та електролобзики, торцювальні та стрічкові пили, компресори та будівельні пилососи
Лемира	обприскувачі, електроплити, подовжувачі, ємності та мітли

Джерело: побудовано автором на основі даних [6-27]

Характеризуючи дані, наведені у табл. 1.2, можемо зазначити, що досліджуване підприємство здійснює на території України як продаж продукції вітчизняного виробництва («Фортеця», «Млин-Ок», «Світязь», «Лемира», «Сталь» та ін.), так і імпортованих товарів («Bosch», «Metabo», «Makita», «Karcher» тощо). При цьому слід підкреслити, що ПП «Будпостач» впродовж 2017-2021 рр. найбільшу частину доходів від реалізації продукції отримала в результаті продажу саме імпортованих товарів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Динаміка та частка імпорту в обсягах чистого доходу від господарської діяльності підприємства ПП «Будпостач»

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, -	%
Чистий дохід від реалізації вітчизняної продукції, тис. грн.	11450	13885	16618	19872	22867	11417	99,72
Частка вітчизняної продукції в обсягах чистого доходу від реалізації, %	34,55	33,77	35,88	34,13	29,68	-4,87	-14,10
Чистий дохід від реалізації імпортованої продукції, тис. грн.	21689	27230	29698	38351	54178	32489	149,79
Частка імпортованої продукції в обсягах чистого доходу від реалізації, %	65,45	66,23	64,12	65,87	70,32	4,87	7,44
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	33139	41115	46316	58223	77045	43906	132,49

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 1.3, за період 2017-2021 рр. аналізоване підприємство у певній мірі змінило структуру реалізації продукції, дещо переорієнтувавшись на продаж імпортованих товарів: так, якщо у 2017 році частка продукції вітчизняного виробництва у структурі продажів ПП «Будпостач» складала трохи більше третини (34,5%), то вже за підсумками 2021 року знизилась до 29,6%. При цьому чистий дохід компанії від реалізації товарів вітчизняного виробництва за досліджуваний період скоротився на 0,3% (з 11,4 млн. грн.), в той час як імпортованої – зріс у півтора рази (з 21,6 млн. грн. до 54,1 млн. грн.).

Характеризуючи особливості та показники фінансово-господарської діяльності ПП «Будпостач», підкреслимо, що в цілому вона структура активів підприємства характеризується переважанням оборотних активів над необоротними, а також більш інтенсивною динамікою росту вартості оборотних активів, ніж необоротних, що, на нашу думку, свідчить про ефективність використання активів ПП «Будпостач» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Структура активів ПП «Будпостач» за 2017-2021 рр., тис. грн.

Показники, тис. грн.	Станом на 31.12.2017	Станом на 31.12.2018	Станом на 31.12.2019	Станом на 31.12.2020	Станом на 31.12.2021
<i>Необоротні активи</i>	6394	7502	8004	4566	4157
Нематеріальні активи	4435	5018	5849	1115	2294
Незавершені капітальні інвестиції	95	156	187	345	261
Основні засоби	1713	2185	1767	2531	956
Інші фінансові інвестиції	147	130	190	540	551
Відстрочені податкові активи	5	14	11	36	95
<i>Оборотні активи</i>	7441	9051	9795	20097	34675
Запаси	28	28	42	41	50
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1206	1500	1744	1815	3355
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	351	462	668	888	2032
Інша поточна дебіторська заборгованість	2722	3360	4410	8910	14055
Гроші та їх еквіваленти	2115	2815	2064	7439	14242
Інші оборотні активи	1013	880	856	817	523
<i>Баланс</i>	13835	16554	17799	24663	38832

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Відповідно до даних табл. 1.4, впродовж 2017-2021 рр. в структурі активів досліджуваного підприємства відбулися певні зміни: вартість необоротних активів зменшилася з 6,3 до 4,1 млн. грн. (передусім за рахунок зниження вартості основних засобів з 1,7 до 0,9 млн. грн.), а вартість оборотних активів зростає з 7,4 до 34,6 млн. грн., що відбулось за рахунок суттєвого зростання обсягів грошових коштів підприємства (з 2,1 до 14,2 млн. грн.) та іншої поточної дебіторської заборгованості (з 2,7 до 14,0 млн. грн.).

Що стосується показників структури пасивів балансу ПП «Будпостач», то необхідно зазначити, що характерною особливістю досліджуваного підприємства

за період 2017-2021 рр. була повна відсутність довгострокових зобов'язань (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Структура пасивів ПП «Будпостач» за 2017-2021 рр., тис. грн.

Показники, тис. грн.	Станом на 31.12.2017	Станом на 31.12.2018	Станом на 31.12.2019	Станом на 31.12.2020	Станом на 31.12.2021
<i>Власний капітал</i>	2630	3188	3177	4458	2992
Зареєстрований (пайовий) капітал	507	507	507	507	507
Нерозподілений прибуток	2123	2681	2670	3951	2485
<i>Поточні зобов'язання і забезпечення</i>	11205	13365	14622	20205	35840
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, роботи, послуги	936	1299	963	4275	12405
розрахунками з бюджетом	26	45	83	624	1287
розрахунками зі страхування	1	1	1	2	3
розрахунками з оплати праці	2	3	3	8	11
одержаними авансами	9862	11487	13212	14669	12550
за розрахунками з учасниками	-	-	-	-	2536
Поточні забезпечення	315	492	266	463	1060
Інші поточні зобов'язання	64	38	95	165	5989
<i>Баланс</i>	13835	16554	17799	24663	38832

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 1.5, структура пасивів ПП «Будпостач» характеризувалась суттєвим переважанням частки поточних зобов'язань і забезпечень, обсяг яких за підсумками 2021 року більш як в 10 разів перевищував обсяг власного капіталу підприємства, хоча ще у 2017 році цей розрив був трохи меншим ніж вчетверо. Така суттєва трансформація структури пасивів досліджуваного підприємства була обумовлена тим, що впродовж 2017-2021 рр. суттєво зросли обсяги окремих видів кредиторської заборгованості ПП «Будпостач»: так, обсяги кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги зросли з 0,9 до 12,4 млн. грн., а обсяги кредиторської заборгованості за одержаними авансами збільшились з 9,8 до 12,5 млн. грн.

В цілому ж варто наголосити, що впродовж 2017-2021 рр. балансова вартість підприємства зросла майже втричі – з 13,8 до 38,8 млн. грн. – що, на нашу думку, свідчить про ефективність господарської діяльності ПП «Будпостач».

Розглянемо основні показники звітності про фінансові результати ПП «Будпостач» за 2017-2021 рр. (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Фінансові результати ПП «Будпостач» за 2017-2021 рр., тис. грн.

Показники, тис. грн.	Станом на 31.12.2017	Станом на 31.12.2018	Станом на 31.12.2019	Станом на 31.12.2020	Станом на 31.12.2021
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	33139	36138	39872	55996	77045
Собівартість реалізованої продукції	2963	3324	4578	11736	42216
<i>Валовий прибуток</i>	<i>30176</i>	<i>32814</i>	<i>35294</i>	<i>44260</i>	<i>34829</i>
Інші операційні доходи	1111	954	1346	1080	2339
Адміністративні витрати	14445	15695	16575	16861	4377
Витрати на збут	14630	15669	17133	25338	27842
Інші операційні витрати	1490	1406	1853	1463	3325
<i>Фінансовий результат від операційної діяльності</i>	<i>722</i>	<i>999</i>	<i>1080</i>	<i>1678</i>	<i>1624</i>
Інші фінансові доходи	14	26	25	37	236
Фінансові витрати	9	28	40	-	-
Інші доходи	-	-	-	-	10
Інші витрати	-	-	-	-	359
<i>Фінансовий результат до оподаткування</i>	<i>728</i>	<i>996</i>	<i>1064</i>	<i>1715</i>	<i>1510</i>
Витрати з податку на прибуток	167	215	192	309	306
<i>Чистий фінансовий результат</i>	<i>561</i>	<i>781</i>	<i>873</i>	<i>1407</i>	<i>1203</i>

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Відповідно до даних, наведених у табл. 1.6, впродовж 2017-2021 рр. відбулося суттєве зростання доходів від реалізації товарів, робіт, послуг ПП «Будпостач» (з 33,1 до 77,0 млн. грн.), проте ще більш суттєво зросла собівартість реалізованої продукції (з 2,9 до 42,2 млн. грн.), внаслідок чого валовий прибуток підприємства зріс відносно несуттєво за цей період (з 30,1 до 34,8 млн. грн.). Варто також підкреслити, що впродовж 2017-2021 рр. відбулося скорочення обсягів адміністративних витрат з 14,4 до 4,3 млн. грн. на фоні одночасного зростання витрат на збут з 14,6 до 27,8 млн. грн. В цілому ж чистий прибуток ПП «Будпостач» за досліджуваний період зріс з 0,5 до 1,2 млн. грн., що також свідчить про ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

Характеризуючи загальний стан управління бізнесом ПП «Будпостач», слід зазначити, що керівництво підприємства в особі генерального директора, а також директорів відділів прагне до досконалості бізнес-процесів підприємства і розуміє, що для забезпечення ефективної діяльності в умовах ринкової економіки, підвищення конкурентоздатності і розширення ринків збуту необхідна чітка система управління підприємством. Так, організаційна структура досліджуваного

підприємства включає, зокрема, такі структурні підрозділи: фінансовий відділ, відділ маркетингу, відділ реклами, відділ з продажу, відділ ЗЕД, склад продукції, підрозділ логістики та ін. У загальному вигляді організаційну структуру ПП «Будпостач» наведено на рис. 1.1.

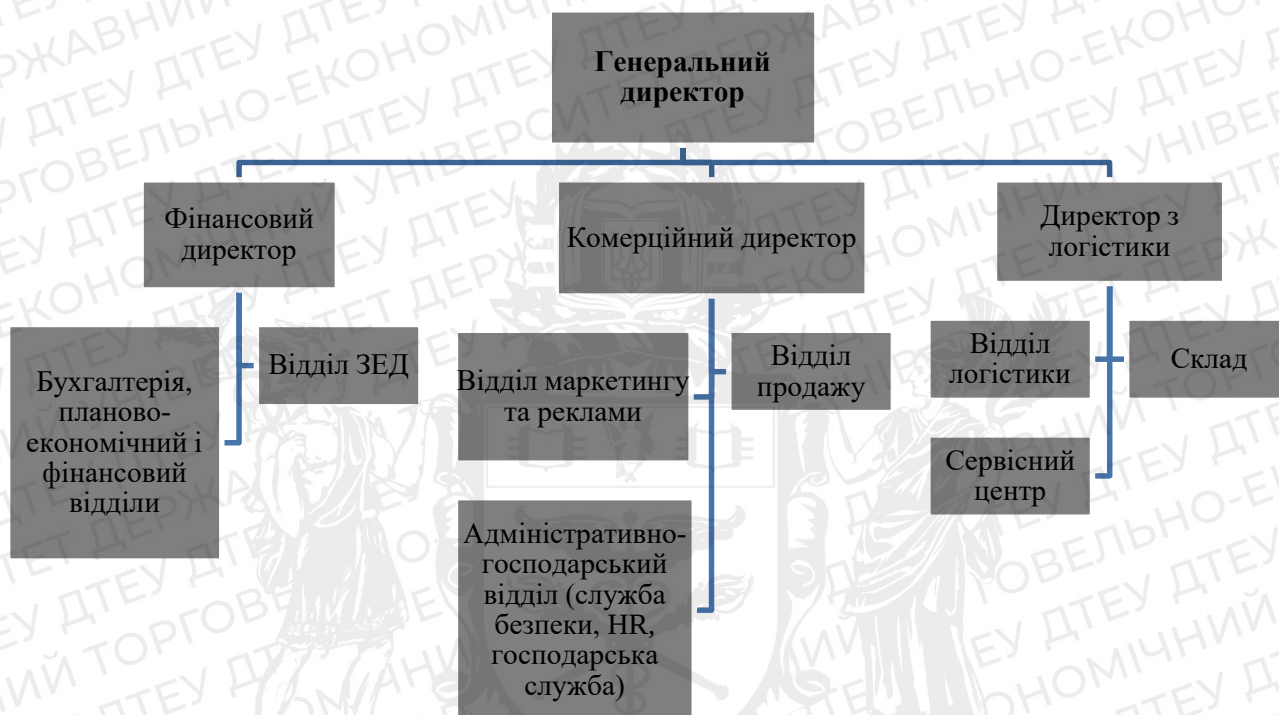


Рис. 1.1. Організаційна структура ПП «Будпостач»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Підкреслимо, що організаційна структура ПП «Будпостач» передбачає розмежування повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень за функціями по вертикалі. Так, в структурі досліджуваного підприємства є підрозділи, що забезпечують реалізацію таких основних функцій його діяльності:

1. Розробка планів діяльності та продажів, забезпечення імпорту, транспортування та складування продукції.
2. Продаж, гарантійне та сервісне обслуговування клієнтів.
3. Маркетинг та реалізація рекламних кампаній.
4. Управління персоналом, забезпечення безпеки діяльності підприємства.

Аналізуючи дані, наведені на рис. 1.1, можемо зробити висновок, що організаційна структура ПП «Будпостач» є лінійно-функціональною (така

структура є найбільш поширеною в даний час). Вона вдало поєднує лінійні підрозділи, що виконують весь обсяг основної економічної діяльності, з відділами та службами, що реалізують конкретні функції управління в масштабах всієї організації (планування, фінанси, маркетинг, продажі, кадри тощо). Передача поточного управління керівникам лінійних підрозділів і функціональний розподіл управлінської діяльності організації в цілому дозволяють вищому керівництву зосередитися на вирішенні стратегічних проблем розвитку підприємства, забезпечити найбільш раціональну взаємодію з зовнішнім середовищем. Таким чином, організаційна структура набуває певний стратегічний потенціал, а менеджмент – умови для його реалізації.

Підсумовуючи вищезазначене, слід наголосити, що досліджуване підприємство є одним з лідерів та найбільш потужних постачальників будівельного і господарського інструменту, будівельних матеріалів та різноманітного побутового обладнання й техніки провідних вітчизняних та імпорتنих (переважно – європейських та китайських) брендів і виробників. ПП «Будпостач» демонструє високі показники якості, стабільності та зростання завдяки ефективному підходу до організації торговельно-збутової діяльності, а постійний аналіз і моніторинг світового та українського ринку, послідовність та системність ведення бізнесу роблять компанію лідером у своєму сегменті та надійним партнером.

1.2. Аналіз результатів розвитку бізнесу компанії ПП «Будпостач» в умовах діджиталізації

Характеризуючи результати розвитку бізнесу компанії ПП «Будпостач» в умовах діджиталізації, на нашу думку, слід погодитись з позицією Л. О. Лігоненко, яка зазначає, що діджиталізація забезпечує підприємствам низку конкурентних переваг, зокрема:

- надання додаткової цінності товару через якісний сервіс;
- високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією;

- підвищення іміджу компанії за допомогою швидкої комунікації з клієнтами;
- зниження ціни завдяки автоматизації й оцифровування бізнес-процесів;
- прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства;
- підвищення лояльності клієнтів до компанії [28, с. 22].

Авторка при цьому виокремлює типові напрямки діджиталізації бізнес-процесів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7.

Напрямки діджиталізації бізнес-процесів підприємства

Напрямок	Характеристика	Приклади
Управління цінністю клієнтського досвіду	Формування багатоканальної системи зв'язку з клієнтами, формування додаткової цінності за допомогою віртуального обслуговування клієнтів	Колл-центр, месенджери, соціальні мережі, власний сайт
Партнерство та колаборація	Розвиток інфраструктури зв'язку з партнерами	API-система, інтеграційна взаємодія компаній-партнерів
Робота з даними	Збір, сортування, аналіз та оцінка даних для прийняття рішень	1С, CRM-система, ERP-система
Впровадження інновацій (R&D)	Впровадження нових цифрових технологій для діджитал розвитку компанії	Softpoint, PERFEXPERT
HR-стратегія та культура	Підготовка персоналу до впровадження діджитал технологій	Внутрішнє та зовнішнє навчання персоналу діджитал технологіям, формування підходящої корпоративної культури для постійних змін

Джерело: побудовано автором за даними [28, с. 22]

Слід зазначити, що серед напрямків діджиталізації бізнес-процесів, наведених у табл. 1.7, ПП «Будпостач» у своїй господарській діяльності імплементувало формування багатоканальної системи зв'язку з клієнтами, розробивши власний сайт та запровадивши діяльність call-центру у січні 2018 року. Підкреслимо, що до 2018 року ПП «Будпостач» здійснювало продаж продукції лише у сегменті B2B, проте з січня 2018 року запрацював власний Інтернет-магазин компанії «stroyteh.ua», завдяки якому підприємство отримало змогу також продавати товари фізичним особам.

Крім того, з метою підвищення ефективності комунікації співробітників ПП «Будпостач» з клієнтами (як фізичними, так і юридичними особами), досліджуваним підприємством було впроваджено віртуальну мобільну АТС – хмарну технологію, яка дозволяє об'єднати всі мобільні й фіксовані телефонні номери у єдину корпоративну мережу, автоматично розподіляти вхідні виклики, здійснювати багато одночасних дзвінків, вести статистику й запис розмов, переводити вхідні дзвінки без роз'єднання зв'язку, а також інтегрувати корпоративну телефонну мережу в ІТ-системи клієнта. Така АТС добре поєднується і з CRM-системою ПП «Будпостач», що дозволяє не пропустити жодного дзвінка клієнта, відстежувати дзвінки, записувати їх, а також контролювати роботу відділу продажів та мати швидкий доступ до історії спілкування з кожним клієнтом.

Така віртуальна станція дає змогу підключити до одного комунікаційного центру як стаціонарні, так і мобільні номери. Таким чином, на одному номері ПП «Будпостач» було розгорнуто цілий контакт-центр. Запис телефонних розмов, статистика викликів, список небажаних номерів – усе це не лише дало змогу уникнути ймовірних зловживань недобросовісних працівників, а й допомогти контролювати якість обслуговування клієнтів, глибше пізнавати їхні потреби, а в підсумку – і підвищити ефективність співпраці. Впровадження віртуальної мобільної АТС дало змогу ПП «Будпостач» сформувати клієнтську базу за вхідними дзвінками, відстежувати і розподіляти навантаження між операторами контакт-центру та працівниками відділу продажів.

Крім того, технології віртуальної мобільної АТС дозволили також ПП «Будпостач» та іншим відділенням використовувати IVR – Інтерактивне голосове меню, за допомогою якого було покращено телефонне обслуговування клієнтів. Так, за допомогою голосових повідомлень, які чує абонент під час дзвінка у Контакт-центр, було забезпечено розподіл усіх вхідних викликів, що поступили на контактний номер, мінімізовано кількість пропущених викликів та надано корисну інформацію клієнтам, які очікували на лінії.

Необхідно наголосити, що розробка власного сайту (Інтернет-магазину «stroyteh.ua»), а також впровадження діяльності call-центру з віртуальною АТС на початку 2018 року дали підприємству значні переваги у вигляді щорічного зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції впродовж 2018-2021 рр. (табл. 1.8).

Таблиця 1.8.

Динаміка формування доходів та витрат фінансово-господарської діяльності підприємства ПП «Будпостач» за 2017-2021 рр., тис. грн.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, -	%
Доходи господарської діяльності							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	33139	41115	46316	58223	77045	43906	+132,49
Інші операційні доходи, тис. грн.	1111	954	1346	1080	2339	1228	+110,53
Інші фінансові доходи, тис. грн.	54	110	25	37	236	182	+337,04
Інші доходи, тис. грн.	34	87	57	14	10	-24	-70,59
Сукупні доходи	34338	42266	47744	59354	79630	45292	+131,90
Витрати господарської діяльності							
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	21472	24892	25759	29969	42216	20744	+96,61
Адміністративні витрати, тис. грн.	2214	3021	3165	3654	4377	2163	+97,70
Витрати на збут, тис. грн.	6634	10558	15879	20412	27842	21208	+319,69
Інші операційні витрати, тис. грн.	987	1406	1006	1893	3325	2338	+236,88
Інші витрати, тис. грн.	112	412	347	789	359	247	+220,54
Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	443	215	192	647	306	-137	-30,93
Сукупні витрати	31862	40504	46348	57364	78425	46563	+146,14

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Як свідчать дані табл. 1.8, обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПП «Будпостач» у 2021 році порівняно з показником 2017 року зросли у 2,3 рази (з 33,1 млн. грн. до 77,0 млн. грн.), проте суттєво (більш ніж вчетверо) зросли за аналізований період і витрати на збут, які включали в себе, зокрема, розробку Інтернет-магазину «stroyteh.ua», а також впровадження діяльності call-центру з віртуальною АТС на початку 2018 року. Зазначимо також, що у зв'язку з необхідністю фінансування діяльності Інтернет-магазину «stroyteh.ua» та call-центру, витрати на збут підприємства починаючи з 2018 року щорічно суттєво зростали, а за підсумками 2021 року перевищили навіть собівартість реалізованої

продукції (рис. 1.2).

Структура витрат господарської діяльності ПП "Будпостач" у 2021 році, тис. грн.

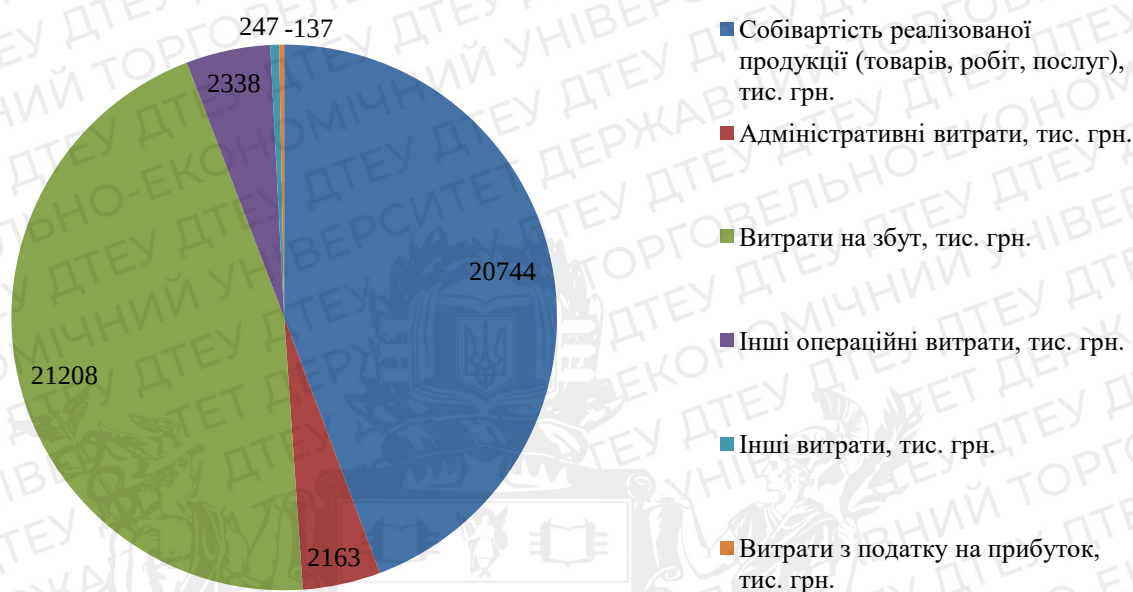


Рис. 1.2. Структура витрат господарської діяльності ПП «Будпостач» у 2021 році

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Варто зауважити, що через суттєве зростання витрат на збут та інших витрат підприємства обсяг валового прибутку ПП «Будпостач» за період 2017-2021 рр. зріс не так суттєво, як обсяг чистого доходу від реалізації продукції, проте такі показники, як прибуток від операційної діяльності, прибуток до оподаткування та чистий прибуток ПП «Будпостач» зросли за аналізований період щонайменше удвічі (табл. 1.9).

Таблиця 1.9.

Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності підприємства ПП «Будпостач» за 2017-2021 рр., тис. грн.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	33139	41115	46316	58223	77045	43906	+132,49
Валовий прибуток, тис. грн.	30176	32814	35294	55996	34829	4653	+15,42

Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	728	999	1080	1678	1624	896	+123,08
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	722	996	1064	1715	1510	788	+109,14
Чистий прибуток, тис. грн.	561	781	873	1407	1203	642	+114,44

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані, наведені у табл. 1.9, можемо зробити висновок, що досліджуване підприємство з моменту впровадження на початку 2018 року у фінансово-господарську діяльність механізмів роздрібного продажу через власний Інтернет-магазин «stroyteh.ua», а також впровадження діяльності call-центру з віртуальною АТС збільшило обсяг чистого прибутку з 781 тис. грн. у 2018 році до 1,2 млн. грн. у 2021 році, а всього за період 2017-2021 рр. цей показник зріс у 2,1 рази (рис. 1.3).

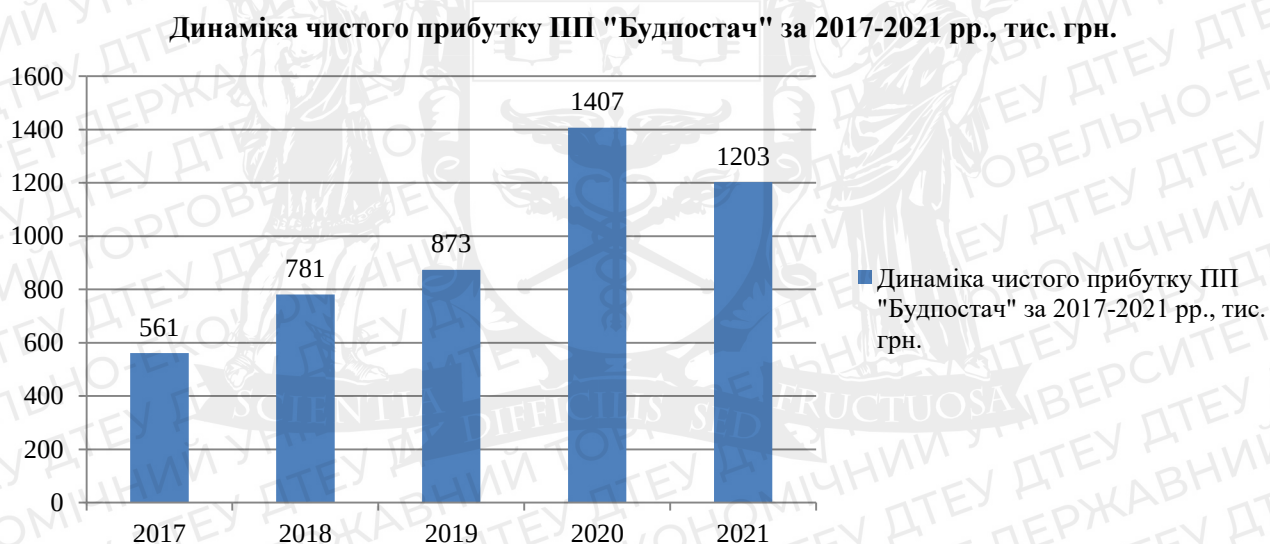


Рис. 1.3. Динаміка чистого прибутку ПП «Будпостач» за 2017-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Необхідно підкреслити, що завдяки впровадженню Інтернет-магазину «stroyteh.ua», а також діяльності call-центру з віртуальною АТС досліджуване підприємство змогло щорічно суттєво нарощувати обсяги продажу імпоротної продукції, і у 2021 році порівняно з 2017 роком збільшило обсяги реалізації імпортних товарів майже у 2,5 рази (табл. 1.10).

Таблиця 1.10.

Загальний обсяг імпортої діяльності ПП «Будпостач» у 2017-2021 рр.

Рік	Загальний обсяг імпортої операцій, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
		Базис-ний	Ланцю-говий	Базис-ний	Ланцю-говий	Базис-ний	Ланцю-говий
2017	21689	—	—	—	—	—	—
2018	27230	5541	5541	125,55	125,55	25,55	25,55
2019	29698	8008	2467	136,92	109,06	36,92	9,06
2020	38351	16662	8654	176,82	129,14	76,82	29,14
2021	54178	32489	15827	249,79	141,27	149,79	41,27

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 1.10, обсяги продажу ПП «Будпостач» імпортої продукції почали стрімко зростати вже починаючи з 2018 року, коли підприємство почало впроваджувати окремі напрямки діджиталізації бізнес-процесів, що забезпечило щорічне зростання вартісних обсягів реалізації продукції імпортої брендів та виробників (рис. 1.4).

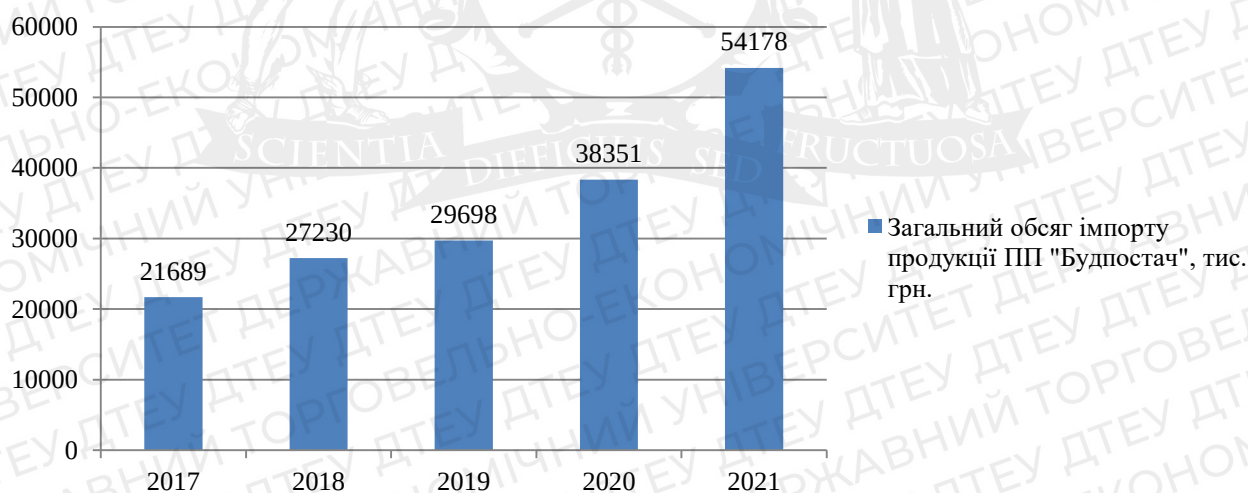
Загальний обсяг імпорту продукції ПП "Будпостач", тис. грн.

Рис. 1.4. Обсяги імпорту продукції ПП «Будпостач» за 2017-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Характеризуючи особливості товарної структури імпорту ПП «Будпостач», необхідно зауважити, що основна частка імпорту у вартісному вираженні припадає на інструменти, інвентар та обладнання, в тому числі ті, які використовуються для садово-огородніх робіт (табл. 1.11).

Таблиця 1.11.

Товарна структура імпорту ПП «Будпостач» за 2017-2021 рр., тис. грн.

Товарна група	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021/ 2017, %
Товари для дому і побутова техніка	5075	6972	6563	8667	11755	232%
Частка в структурі імпорту, %	23%	26%	22%	23%	22%	-
Інструменти, інвентар та обладнання, в т. ч. для садово-огородніх робіт	5877	7297	7632	9817	16036	273%
Частка в структурі імпорту, %	27%	27%	26%	26%	30%	-
Мототехніка	1215	1660	2642	3874	4984	410%
Частка в структурі імпорту, %	6%	6%	9%	10%	9%	-
Сантехніка, будівельні матеріали	3860	4982	5880	7326	10132	262%
Частка в структурі імпорту, %	18%	18%	20%	19%	19%	-
Товари для авто	5662	6319	6981	8667	11271	199%
Частка в структурі імпорту, %	26%	23%	24%	23%	21%	-
Всього	21689	27230	29698	38351	54178	250%

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 1.11, впродовж 2017-2021 рр. товарна структура імпорту ПП «Будпостач» дещо змінилася: в структурі імпорту частка інструментів, інвентарю та обладнання зросла з 27% до 30%, а частка фототехніки зросла з 6% до 9%, в той час як частка товарів для автомобілів знизилась з 26% до 21%. Водночас зауважимо, що за досліджуваний період сукупний обсяг імпорту зріс у 2,5 рази, і в розрізі зазначених товарних груп відбулося зростання імпорту товарів всіх категорій без винятку. Так, імпорт товарів для дому і побутової техніки зріс у 2,3 рази, імпорт інструментів, інвентарю та обладнання – у 2,7 рази, імпорт фототехніки – у 4,1 рази, імпорт сантехніки і будівельних матеріалів – у 2,6 рази, імпорт товарів для автомобілів – удвічі.

Якщо ж аналізувати географічну структуру імпорту товарів ПП «Будпостач», то в даному випадку слід зазначити, що досліджуване підприємство переважно імпортує товари з Китаю та країн ЄС (табл. 1.12).

Таблиця 1.12.

Географічна структура імпорту ПП «Будпостач» за 2017-2021 рр., тис. грн.

Країна	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021/ 2017, %
Китай	4612	5671	6385	7193	12016	261%
Польща	2903	4114	5430	5516	7219	249%
Німеччина	1258	1853	3071	3625	5757	458%
Чехія	443	778	1423	1840	3953	892%
Норвегія	1243	1551	2498	2950	4777	384%
Турція	1048	1595	2062	2871	4114	393%
Данія	443	536	1012	1313	2249	508%
Італія	522	601	1030	1285	1790	343%
Болгарія	218	409	505	884	1120	514%
Франція	233	441	630	669	971	417%
Інші	8767	9682	5652	10204	10211	166%
Всього	21689	27230	29698	38351	54178	250%

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Відповідно до даних табл. 1.12, за підсумками 2021 року найбільша частка імпорту продукції ПП «Будпостач» припадала на Китай, обсяги імпорту з якого склали понад 12 млн. грн. Крім того, доволі значні обсяги імпорту досліджуваного підприємства припадають на Польщу та Німеччину (рис. 1.5).

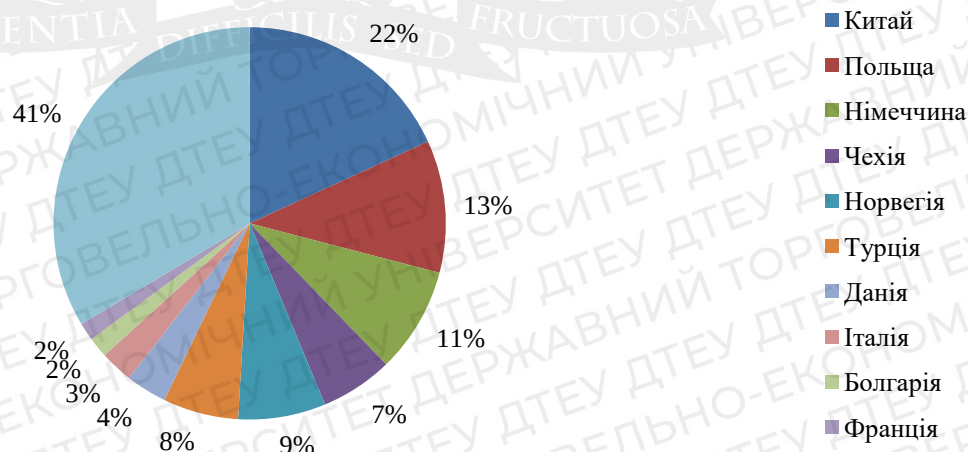
Географічна структура імпорту ПП "Будпостач" у 2021 році

Рис. 1.5. Географічна структура імпорту продукції ПП «Будпостач» у 2021 році, %

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Що стосується оцінки ефективності імпортової діяльності ПП «Будпостач», то в цьому ключі необхідно наголосити, що в роботі буде використано

методологічні підходи, наведені у табл. 1.13.

Таблиця 1.13.

**Методологічні підходи до розрахунку показників ефективності
зовнішньоекономічної імпортої діяльності підприємства**

Показник	Формула	Умовні позначення
Валютна ефективність імпорту ($E_{вал.ім.}$)	$E_{вал.ім.} = \frac{\sum_{j=1}^n Z_{ім,j} \times Q_{ім,j}}{\sum_{j=1}^n B_{ім,j} \times Q_{ім,j}}$	де $Z_{ім,j}$ – ціна j-го товару чи послуги на внутрішньому ринку, грн/од; $Q_{ім,j}$ – кількість j-го товару у складі імпортного еквівалента; $B_{ім,j}$ – валютна ціна (ціна придбання) одиниці j-го товару чи послуг, вал. од/од.; n – кількість назв товарів чи послуг в імпортному еквіваленті
Коефіцієнт ефективності імпортої операції підприємства ($K_{еф.ім.}$)	$K_{еф.ім.} = \frac{C_{ім}}{B_{ім}} \times 100$	де $B_{ім}$ – виручка від реалізації імпортої продукції на внутрішньому ринку, грн.; $C_{ім}$ – повна собівартість імпортої операції, грн.
Рентабельність імпортої операції ($P_{ім}$)	$P_{ім} = \frac{\Phi p_{ім} \times (1 - C_{оп})}{C_{ім}} \times 100$	де $\Phi p_{ім}$ – фінансовий результат (прибуток) від імпортої операції до оподаткування, грн.; $C_{оп}$ – ставка оподаткування прибутку

Джерело: побудовано автором

В контексті встановленого методичного інструментарію здійснимо оцінювання ефективності імпортої діяльності досліджуваного підприємства. Результати розрахунку показників ефективності імпортої діяльності ПП «Будпостач» наведено у табл.1.14.

Таблиця 1.14.

**Показники ефективності імпортої діяльності підприємства ПП
«Будпостач» за 2017-2021 рр.**

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації імпортої продукції, тис. грн.	21689	27230	29698	38351	54178
Повна собівартість імпортої продукції, тис. грн.	14627	18582	20435	22116	34464
Прибуток від імпортої діяльності до оподаткування, тис. грн.	7062	8648	9263	16235	19714
Валютна ефективність імпорту, %	34,67	38,03	35,05	32,98	33,86
Коефіцієнт ефективності імпортої операції підприємства, %	67,44	68,24	68,81	57,67	63,61
Рентабельність імпортої операції, %	48,28	46,54	45,33	73,41	57,20

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 1.14, впродовж 2017-2021 рр. значення окремих

показників ефективності імпортової діяльності ПП «Будпостач» знизилось. Так, наприклад, показник валютної ефективності імпорту знизився трохи менше ніж на 1%, в той час як коефіцієнт ефективності імпортних операцій знизився майже на 4%. При цьому суттєво зросло значення показника рентабельності імпортової операції – майже на 9%, що, з нашої точки зору є показником ефективної діяльності щодо імпорту і реалізації на території України товарів ПП «Будпостач».

Таким чином, можемо зробити висновок, що кроки та заходи досліджуваного підприємства щодо діджиталізації бізнес-діяльності впродовж аналізованого періоду були доволі результативними, оскільки, разом з іншими заходами щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, дозволили у 2,3 рази збільшити обсяги чистого доходу від реалізації продукції, у 2,1 рази наростити обсяги чистого прибутку, і майже у 2,5 рази збільшити обсяги продажу імпортової продукції, яка формувала понад дві третини сукупних обсягів продажу ПП «Будпостач» за підсумками 2021 року.

РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПП «БУДПОСТАЧ» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз основних аспектів трансформації системи управління бізнесом в умовах формування глобальної цифрової екосистеми

Характеризуючи основні аспекти трансформації системи управління бізнесом ПП «Будпостач» в умовах формування глобальної цифрової екосистеми, варто наголосити, що досліджуване підприємство, як і більшість його конкурентів, активно впроваджує практику управління лояльністю споживачів, в основі якої лежить концепція управління взаємовідносинами з клієнтами, заснована на використанні сучасних технологій збору та аналізу інформації щодо клієнтів з різноманітних баз даних для подальшого її використання з метою підвищення лояльності клієнтів. На практиці такі інформаційні технології являють собою програмні продукти Customer Relationship Management (далі – CRM), що дають змогу збирати, аналізувати, групувати та відображати у необхідному вигляді масивні обсяги інформації про клієнтів [29, с. 63].

Характеризуючи особливості використання підприємствами онлайн-торгівлі CRM, підкреслимо, що такий програмний продукт дозволяє відстежити історію контактів клієнта з банком, продукти та сервіси, що ним використовуються, і зробити йому найкращу пропозицію стосовно існуючих продуктів і послуг та поінформувати про поточні акції.

Сучасні CRM можна класифікувати за ознаками функцій, які вони виконують, і за рівнями обробки інформації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Класифікація сучасних CRM-систем

Ознака класифікації	Вид CRM-системи
За функціональними можливостями	Управління продажами
	Управління маркетингом
	Управління клієнтським обслуговуванням і колл-центрами

Продовження табл. 2.1.

Класифікація за рівнями обробки інформації	Операційний CRM – реєстрація та забезпечення оперативного доступу до первинної інформації щодо компаній, подій, контактів, проектів
	Аналітичний CRM – аналіз маркетингових даних в різних розрізах (аналіз результатів маркетингових заходів, воронки продажів, аналіз ефективності продажів в розрізі продуктів, сегментів клієнтів, регіонів і інші можливі варіанти)
	Коллаборативний CRM – рівень організації тісної взаємодії з клієнтами, кінцевими споживачами, що навіть передбачає вплив клієнта на внутрішні процеси компанії (SMS-повідомлення про події, пов'язані із замовленням або особовим рахунком; веб-сторінки для відстеження клієнтами стану замовлення; опитування клієнтів для зміни якостей продукту або порядку обслуговування тощо)

Джерело: побудовано автором за даними [30, с. 110; 31, с. 82]

Слід зазначити, що досліджуване підприємство у своїй діяльності використовує Dynamics CRM – систему від компанії Microsoft, що об'єднує інструменти для співробітників відділів продажів, маркетингу і обслуговування клієнтів. Система дозволяє скоротити цикл продажу, зробити його більш передбачуваним і збільшити кількість успішно виконаних операцій.

CRM, яку використовує ПП «Будпостач», направлена на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів та зарекомендувала себе в як дієвий інструмент в умовах жорсткої конкуренції на ринку України. Принцип автоматизму системи дає можливість зберегти величезну кількість часу на збір та обробку інформації, а основними цілями CRM-системи досліджуваного підприємства є визначення найбільш «прибуткових» клієнтів і запобігання їх переходу до конкурентів, а також підвищення ефективності бізнес-процесів, скоординованих у front-office, націлених на залучення та утримання клієнтів, що у підсумку дозволяє збільшити дохід компанії. Як результат, для досягнення поставлених цілей CRM-система виконує такі завдання:

- сучасний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми;
- забезпечення своєчасного доступу до інформації у процесі продажу та обслуговування в ході контакту з клієнтом;
- охоплення маркетингу, продажів і сервісу;
- отримання новітніх знань, рішень, рекомендацій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

**Основні завдання, які виконують модулі Microsoft Dynamics CRM для
ПП «Будпостач»**

Модулі Microsoft Dynamics CRM	Характеристика
Автоматизація маркетингу	Функції модуля маркетингу в Microsoft Dynamics охоплюють всі етапи маркетингового циклу, такі як маркетингове планування, підготовка і виконання кампаній, включаючи сегментацію бази клієнтів під кожну кампанію, збір первинних відгуків клієнтів і маркетинговий аналіз. За допомогою Dynamics Marketing ПП «Будпостач» отримує ліди з різних каналів, таких як електронна пошта, цільові веб-сторінки, вебінари, особисті події в LinkedIn та інші. ПП «Будпостач» за допомогою модуля маркетингу отримує детальну інформацію про те, скільки чоловік відвідали сайт або відреагували на рекламну кампанію, щоб вчасно вносити зміни і не витратити зайві кошти. Детальні звіти про кількість залучених нових клієнтів і про те, скільки клієнтів було втрачено за час проведення кампанії, допомагають ПП «Будпостач» побачити прогрес
Управління продажами	Microsoft Dynamics надає процеси та інструменти для планування, організації та контролю роботи торгової групи ПП «Будпостач», завдяки чому підприємство отримує передбачувану, вимірювану і контрольовану цілісну систему взаємодії з клієнтом, ефективні інструменти роботи для співробітників, аналітику для прийняття управлінських рішень. Клієнтська (контактна) картка не тільки зберігає контактну інформацію в системі CRM, але й надає доступ до історії взаємодії, завдань, які необхідно виконати. Працівникам ПП «Будпостач» може бути надана інформація про цінність клієнта, його уподобання, продукти для використання в різних сценаріях продажів (від холодних дзвінків до довгострокового обслуговування клієнтів). Таким чином, відбувається мінімізація ризиків та впливу людського фактору - зберігання повної історії та фіксація запланованих дій забезпечує безперебійну роботу системи продажів
Управління сервісом	Модуль обслуговування Microsoft Dynamics являє собою автоматизований механізм обслуговування клієнтів, який включає управління послідовністю обробки запитів, планування необхідних ресурсів, а також створення ресурсу у вигляді бази знань

Джерело: побудовано автором за даними [32-34]

Варто наголосити, що впровадження CRM-системи Microsoft Dynamics CRM дало змогу ПП «Будпостач» отримати певний позитивний ефект (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Результати впровадження Microsoft Dynamics CRM для ПП «Будпостач»

Результати впровадження Microsoft Dynamics CRM	Характеристика
Зростання обсягу продажів	Середній показник – 20 % приросту продажів на рік на одного торгового представника ПП «Будпостач» протягом перших 3 років після впровадження системи. Це пов'язано з більш ефективною системою продажів та контролю
Збільшення маржі	Середній показник – 1–3 % на операцію протягом перших 3 років після впровадження системи. Збільшення маржі пов'язано з кращим розумінням потреб клієнта, більш високим рівнем задоволеності клієнтів ПП «Будпостач»
Зростання задоволеності клієнтів	Середній показник – 3 % на рік протягом перших 3 років після впровадження системи. Підвищення задоволеності відбувається у зв'язку з тим, що клієнти вважають ПП «Будпостач» орієнтованим на вирішення їхніх специфічних проблем і бачать його більш уважним до їхніх потреб
Зручність і простота використання	Уся інформація щодо клієнтів зберігається в одному місці. Зручно аналізувати роботу менеджерів за допомогою різних запитів. Не втрачається інформація при звільненні співробітника. Багато можливостей для аналізу маркетингу, легко побачити реакцію на рекламу

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 2.3, впровадження досліджуваним підприємством CRM-системи Microsoft Dynamics CRM дало низку позитивних ефектів, що дозволяють підвищувати результативність діяльності ПП «Будпостач».

Разом з тим, постійний розвиток Інтернет-технологій спонукає досліджуване підприємство використовувати онлайн-інструменти для просування товарів і послуг, оскільки в даний час переважна більшість потенційних покупців використовують свої ПК та смартфони для пошуку потрібних товарів в Інтернеті. Після запуску Інтернет-магазину «stroyteh.ua» ПП «Будпостач» прийняло рішення використовувати онлайн-просування для збільшення обсягу продажу, стимуляцію попиту та розширення ринків збуту.

Просування Інтернет-магазину «stroyteh.ua» в соціальних мережах стало об'єктивною необхідністю для збільшення аудиторії, оскільки SMM-технології дозволяють примножити довіру споживачів, на відміну від використання традиційних методів реклами, як банери чи листівки. Доцільно додати, що даний

комунікативний канал виступає ще й найдешевшим способом «розказати про себе». Ще один вагомий плюс застосування соцмереж для просування полягає у точному визначенні цільової аудиторії за допомогою таргету, тобто витрачені кошти будуть направлені на отримання зворотнього зв'язку від користувача мережі, який справді може бути потенційно зацікавленим у покупці вашого продукту. Зауважимо, що ПП «Будпостач» застосовує SMM технології з початку 2019 року, маючи облікові записи в Instagram, Facebook, Viber. Для того, щоб оцінити ефективність використання коштів на просування в Інтернеті, підприємство використовує Google Analytics. Розглянемо детальніше, статистику продажів в Інтернет-магазині «stroyteh.ua» за 2019-2021 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Аналіз показників продажів Інтернет-магазину «stroyteh.ua» за 2019-2021 рр.

Канал	2019 рік			2020 рік			2021 рік		
	Нові користувачі сайту	Кількість покупок	Дохід, грн.	Нові користувачі сайту	Кількість покупок	Дохід, грн.	Нові користувачі сайту	Кількість покупок	Дохід, грн.
SEO	338408	442	534833	257093	878	4725272	298762	1064	539168
Google Ads	94262	312	966511	232100	1892	2695069	347532	2381	3182964
Прямий перехід на сайт	20467	83	139667	25948	198	988401	27863	247	627196
Банери	4445	20	1447040	10871	14	11712	6387	12	25783
SMM	-	-	-	5724	32	17063	12896	84	32891
e-mail	2144	1	944	-	-	-	-	-	-
Viber	1826	16	19221	3462	12	13989	2463	9	9965
Telegram	-	-	-	3101	68	45601	9864	135	69841
Всього	462284	876	3108218	538299	3094	8497111	705767	3932	4487808

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 2.4, впродовж 2019-2021 рр. відбулася певна зміна структури каналів продажів Інтернет-магазину «stroyteh.ua». Так, наприклад, починаючи з 2020 року ПП «Будпостач» відмовилось від використання e-mail-розсилки, яка у 2019 році забезпечила досліджуваному підприємству всього один продаж на суму 944 грн., після чого менеджмент вирішив відмовитись від

використання цього каналу продажу. Крім того, знизилася ефективність просування товарів через Viber, який після e-mail-маркетингу був самим найменш ефективним каналом і забезпечив ПП «Будпостач» у 2021 році всього 9 продажів на суму 9,9 тис. грн. Водночас, свою ефективність показав Telegram як канал просування товарів і послуг Інтернет-магазину «stroyteh.ua», який було запущено у 2020 році і який приніс за 2020-2021 рр. понад 100 тис. грн. доходу від продажу товарів ПП «Будпостач». Проте в цілому варто підкреслити, що за період 2019-2021 рр. найбільш вагомими каналами просування товарів і послуг досліджуваного підприємства були прямий перехід на сайт, Google Ads і SEO, які забезпечували ПП «Будпостач» левову частку трафіку на сайт і доходів від продажу товарів і послуг.

Таким чином, трансформація системи управління бізнесом досліджуваного підприємства в умовах формування глобальної цифрової екосистеми проявлялася у використанні CRM-системи Microsoft Dynamics CRM, а також активному використанні інструментів Інтернет-маркетингу у просуванні товарів і послуг ПП «Будпостач», які на практиці виявилися дієвими і продемонстрували свою ефективність.

2.2. Інструментарій побудови інноваційної бізнес-моделі підприємства у контексті імплементації цифрових технологій

Нині практично всі B2C й B2B-компанії в тій чи іншій мірі звертають увагу на питання забезпечення лояльності клієнтів та формування аудиторії постійних покупців. Характеризуючи напрями та інструментарій побудови інноваційної бізнес-моделі ПП «Будпостач» у контексті імплементації цифрових технологій, на нашу думку, окремої уваги необхідно приділити такому підходу реалізації маркетингових комунікацій, як омніканальність. Омніканальність, будучи сучасною тенденцією в дистрибуції товарів і послуг, почала широко використовуватись саме з активним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та переходом торгівлі в Інтернет на глобальному рівні.

Оmnіканальність є більш високим рівнем розвитку каналів продажу: він дозволяє каналам взаємодіяти між собою в режимі реального часу й надавати клієнтам доступ до послуг, продуктів та інформації про них всюди і завжди.

Оmnіканальний маркетинг означає створення присутності вашого бренду в декількох онлайн-каналах (веб-сайт, додаток, соціальні мережі, електронна пошта, SMS, WhatsApp) і офлайн (роздрібний магазин, івенти, колл-центр), забезпечуючи при цьому позитивний і безпроблемний досвід на протязі усього шляху до покупки (Customer Journey). Згідно з опитуванням, 54% оmnіканальних клієнтів вважають за краще робити покупки у роздрібних продавців, які забезпечують зручність перемикання між різними комп'ютерами і пристроями. Компанії і маркетологи досягають цього, використовуючи стратегії ретаргетингу і персоналізації у всіх каналах цифрового маркетингу, таких як веб-сайти, електронні листи, платформи соціальних мереж, контент-маркетинг, контекстна реклама і медійна реклама [35].

Оmnіканальний маркетинг орієнтований на клієнта і усуває розрив між офлайн-активами, такими як фізичні магазини або друкована реклама, і онлайн-активами, такими як веб-сайти, відео та соціальні мережі. Оmnіканальність дозволяє безперервно синхронізувати дані по всіх маркетингових каналах. Ця маркетингова філософія надає покупцям більшої гнучкості при покупках або пошуку інформації. Через загострення конкуренції багато компаній наблизилися до бачення оmnіканальної стратегії. Простіше кажучи, можна сказати, що оmnіканальна стратегія розглядає канали як єдине ціле – немає меж між будь-яким з безлічі використовуваних вами каналів. Наприклад, все більше і більше інтернет-магазинів пропонують покупцям купувати в Інтернеті, але забирати або повертати товар в магазині.

Першим кроком в цьому процесі є впровадження технологій ідентифікації відвідувачів. Цього можна легко досягти за допомогою тегів відстеження, таких як файли cookie, пікселі зображень і веб-маяки:

- файли cookie: текстові коди на веб-сайті, які відстежують поведінку клієнтів при перегляді, включаючи відвідані сторінки, час, проведений на кожній сторінці, натиснуті внутрішні посилання і посилання для виходу;

- піксельні теги і веб-маяки: крихітні прозорі зображення розміром 1×1, які автоматично завантажуються на комп'ютери або мобільні пристрої. Ці практично невидимі зображення зазвичай вбудовуються у веб-сайти, електронні листи і програмне забезпечення. Вони використовуються для збору такої інформації, як використовувана операційна система, час відкриття електронних листів, тип поштового клієнта, розмір і дозвіл екрана, дії при перегляді і IP-адреси.

Використовуючи ці інструменти, підприємство отримує змогу ідентифікувати продукти або послуги, які його клієнти переглядають, купують або використовують. Після цього підприємство може персоналізувати і надавати їм релевантний і цільовий контент або рекламу в своїх маркетингових листах, в соціальних мережах або на сторонніх веб-сайтах.

З технічної точки зору, реалізація омніканального підходу передбачає створення єдиної інформаційної системи (CRM-системи чи бази даних), що в режимі реального часу акумулює дані щодо ітерацій стосовно існуючих чи потенційних клієнтів з усіх каналів продажів, які можуть бути в подальшому використані в будь-якому із існуючих каналів. Оперативна обробка таких даних та розподіл доступу до них з будь-якого з каналів продажу і є найбільш складним завданням для реалізації при формуванні клієнтоорієнтованої моделі.

Однак найбільш вірним підходом до трактування поняття «омніканальності» є розгляд його в якості стратегії побудови системи продажів, завдяки якій підприємство поєднує всі канали продажу навколо клієнта і таким чином, за допомогою омніканальності, вирішує наступні завдання бізнесу:

- 1) забезпечує отримання максимального обсягу даних щодо клієнта, щодо клієнтського шляху і поведінки;
- 2) дозволяє підвищити рівень лояльності завдяки зручності отримання товарів і послуг та доступу до них.

Оmnіканальний підхід є ефективним для потужних підприємств національного масштабу з розгалуженою мережею відділень (таких як, наприклад, «Дніпро-М»): навіть за умови максимального покриття своїми відділеннями всієї території держави, підприємства не зможуть отримати ту кількість клієнтів, яка сукупно формується онлайн-каналами продажу разом із мережею відділень. Якщо ж онлайн-канали продажів (система дистанційного обслуговування, веб-сторінка) доповнити контакт-центрами та онлайн-ботами, то це дозволить збільшити сукупну кількість клієнтів. В даному випадку omnіканальний підхід дозволить отримати дані щодо взаємодії з потенційними клієнтами і трансформувати їх з категорії цільової аудиторії до категорії лояльних клієнтів в подальшому.

Таким чином, omnіканальність є не лише маркетинговою стратегією, яка має на меті максимізацію продажів та зростання виручки, але і технологічною основою для створення клієнтоорієнтованої моделі. Для ПП «Будпостач» omnіканальність має одночасно відповідати вимогам, наведеним у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Вимоги щодо впровадження omnіканального підходу взаємодії ПП «Будпостач» з клієнтами

Вимоги щодо впровадження omnіканального підходу	Деталізація
Потужне програмне забезпечення	Наявність програмних комплексів, які б забезпечували одночасно синхронізацію баз даних і тісну інтеграцію між собою всіх каналів
Поєднання онлайн та офлайн-каналів продажу, або ж використання якогось одного з цих напрямків	Фізичні магазини, мікросайти, сторінки в соціальних мережах та на сторонніх порталах, цифрові канали комунікації (чати, боти)
Уніфікована система, яка акумулює дані з усіх перерахованих каналів	Це складна багаторівнева система, яка складається з CRM-систем та окремих баз даних для доступу працівникам front-підрозділів, і програмного забезпечення для бек офісу

Джерело: побудовано автором

Можливості, які відкриває для бізнесу omnіканальність, є доволі широкими. Проте досягти максимального ефекту від втілення omnіканального підходу

можливо лише за умови комплексного використання відповідних технологічних засобів, а також за умови зручного використання самих послуг.

У проєкті омніканальної стратегії для ПП «Будпостач» доцільно передбачати впровадження голосових та чат-ботів, відео-зв'язку з клієнтами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Перспективи впровадження омніканальної стратегії для ПП «Будпостач»

Елементи омніканальної стратегії	Характеристика завдань	Очікуваний результат
Впровадження чат-ботів в месенджерах (у Viber, в Telegram)	Створити чат-боти, котрі можуть надавати базові консультації клієнтам	За допомогою месенджерів та чат-ботів (в умовах забезпечення належних механізмів ідентифікації) потенційні клієнти зможуть отримувати значно більший перелік інформації про товари, отримання якої раніше потребувало особистого візиту в магазин
Використання голосових чат-ботів в контактних центрах	Запровадити технології розпізнавання та транскрипції голосу співрозмовника за допомогою апаратно-програмних комплексів, які дозволяють розпізнавати голосові відповіді абонента і виконувати певні дії, сприймаючи відповідь як певну команду	Запровадження таких технологій дозволить: а) зробити використання контактного-центру більш зручним – клієнт не буде мати потреби кожен раз відвертати увагу на операції з клавіатурою телефону, а натомість усі вказівки боту надає голосом; б) впровадження голосових ботів дозволить скоротити витрати на персонал та послуги аутсорсингових контактних центрів
Спрощення системи замовлень товарів шляхом розробки мобільного додатку	Розробити і запровадити мобільний додаток для замовлення товарів і спрощення ідентифікації клієнта	Установлений додаток на смартфоні слугуватиме для ідентифікації клієнта (за допомогою SMS) для замовлення і отримання замовлених товарів

Джерело: Побудовано автором

На нашу думку, реалізація запропонованих у табл. 2.6 підходів сприятиме посиленню лояльності клієнтів та формуванню в ПП «Будпостач» клієнтоорієнтованої моделі продажу товарів і послуг. Таким чином, практичне запровадження омніканальності необхідно проводити за такими напрямками, як: формування бази даних про клієнтів та їх поведінку; об'єднання різноманітних каналів продажів в єдину систему, створення можливості для клієнта автоматично переключатися з одного виду купівлі та спілкування на інший; аналіз використання клієнтом вибраних каналів комунікацій; постійне оновлення інформації, що надходить з усіх каналів.

РОЗДІЛ 3. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПП «БУДПОСТАЧ»

3.1. Організаційне забезпечення удосконалення діджиталізації для управління бізнес-процесами

Діджиталізована економіка представлена трьома рівнями, що тісно пов'язані між собою та суттєво впливають на суспільство в цілому:

I. Перший рівень складають ринки та певні галузі економіки, у т.ч. торгівля, де здійснюється взаємодія конкретних суб'єктів (зокрема, в торгівлі це відносини постачальників і покупців товарів, робіт і послуг).

II. Другий рівень представлений платформами і технологіями, на яких формуються компетенції для розвитку ринків і галузей економіки або сфер діяльності.

III. Третій рівень формує середовище, що створює умови для розвитку платформ і технологій, а також забезпечує ефективну взаємодію суб'єктів ринків і галузей економіки.

Основні тенденції розвитку діджиталізованої економіки також мають вплив на кожному з рівнів системи. На першому рівні тенденції цифрової економіки в руслі електронної торгівлі пов'язані із змінами в перевагах та поведінці покупців, на другому з розвитком інноваційних технологій, на третьому з формуванням цифрового середовища під впливом технологічних досягнень інформаційної інфраструктури, розвитком професійних кадрів, ринкових суб'єктів та інформаційної безпеки.

Порівняльна характеристика тенденцій розвитку світової електронної комерції та електронної торгівлі в Україні приведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика тенденцій розвитку електронної торгівлі у світі та в Україні

Ознака	Рівень діджиталізації економіки		
	I рівень	II рівень	III рівень
Міжнародна електронна торгівля			
Вплив пандемії COVID-19	x		
Застосування технології візуальної комерції		x	
Застосування технології штучного інтелекту		x	
Розширення етичної складової бізнесу: прозорість ціноутворення та екологічність	x		
Застосування Progressive Web App		x	
Поширення синдикуваного контенту	x	x	
Маркування товарів QR-кодом		x	
Розвиток бізнес-моделі Dropshipping			x
Організація роботи за принципом ROPO			x
Використання соціальних мереж в якості каналів продажу	x	x	
Електронна торгівля в Україні			
Персоналізація обслуговування		x	
Використання технологій доповненої та візуальної реальності		x	
Розвиток cashless		x	
Використання мобільної комерції		x	
Використання інструментів онлайн-сервісу для перевірки надійності партнера			x
Мультиканальність		x	
Оmnіканальність		x	
Поширення послуг trade-in			x
Використання великих обсягів даних (Big Data)			x
Використання штучного інтелекту		x	
Використання програм лояльності в CRM-системі		x	x
Використання мобільного пошуку			x
Розвиток логістичної складової			x

Джерело: Побудовано автором

Характеризуючи дані, наведені у табл. 3.1, можемо зробити висновок, що світові тренди розвитку діджиталізованої економіки та вплив національної специфіки визначили для України наступні тенденції розвитку в галузі електронної торгівлі:

- динамічне збільшення обсягів Інтернет-рітейлу, що обумовлено низкою причин: впливом пандемії COVID-19, зростанням рівня освіченості Інтернет-користувачів, розширенням доступу до широкополосного та мобільного

Інтернету й т.п. Аналогічна тенденція прослідковується і в ряді інших країн, що розвиваються;

- персоналізація обслуговування. Як показує практика, споживачі високо оцінюють персоніфіковану комунікацію, за якої торговельні підприємства надсилають їм потрібну інформацію, відео-контент, цікаві та актуальні повідомлення, дають зворотну реакцію на запити, реагують на їх зауваження та пропозиції. Такий формат роботи позитивно впливає на розвиток відносин між бізнесом та клієнтами;

- розширення використання технологій доповненої та візуальної реальності. Застосування рітейлерами цих додатків дає можливість споживачам ретельно ознайомитися з товаром, «доторкнутися» до нього, вивчити до найменших деталей, отримати реальну інформацію у віртуальному просторі. Використання технологій доповненої та візуальної реальності створює відповідний комфорт для споживача при здійсненні покупки, збільшує його впевненість в правильності вибору, стимулює до продовження шопінгу саме через засоби електронної торгівлі. Як показує практика, підприємства, що застосовують технології віртуальної і доповненої реальності, випереджають звичайних торговців в середньому на 3-5 років;

- стрімкий розвиток безконтактних платежів та торгового еквайрінгу (cashless). За даними статистики, обсяг безконтактних платежів в Україні, що здійснюється через NFC-пристрої або за допомогою платіжних карт, в останні роки стрімко збільшується. Також набувають популярності платежі через QR-коди. На сьогодні вісімнадцять вітчизняних банків надають послуги з NFC-платежів своїм клієнтам. Україна увійшла у світові лідери за кількістю NFC-оплат за картками Mastercard. Технології безконтактних платежів роблять покупки у Інтернет-магазинах більш комфортнішими і зручнішими;

- збільшення кількості смартфонів, популяризація покупок в один клік та розвиток технологій оплат через мобільні телефони сприяють зростанню обсягів мобільної комерції;

- все більшої актуальності набувають питання перевірки надійності

партнерів в електронній торгівлі. В Україні для вирішення цього завдання використовується аналітична онлайн-система YouControl, яка на основі даних з п'ятидесяти реєстрів по п'ятнадцяти основним ризик-факторам відслідковує зміни в держреєстрах, відтворює зв'язки між афілійованими особами та формує досьє на кожну компанію;

- мультиканальність – формування замовлення на покупку товарів через різні портали, зокрема: соціальні мережі, торговельні маркетплейси, мобільні застосунки тощо;

- омніканальність – інтеграція діяльності всіх каналів збуту з метою забезпечення максимальної якості обслуговування клієнтів. Для цього електронні ритейли стали відкривати регіональні пункти видачі чи офлайн-магазини, а традиційні торговельні підприємства – створювати Інтернет-представництва;

- зростання популярності методу реалізації товарів trade-in. У розвинутих країн набула широкої популярності послуга, що дозволяє покупцеві отримати значну знижку на новий товар при обміні його на старий, не залежно від того де останній був придбаний. Переваги, при використанні даного методу торгівлі отримують всі учасники процесу. Покупець зменшує свої витрати на придбання нового товару і знімає з себе проблему зберігання, реалізації чи утилізації старого майна. Торговельне підприємство, по-перше, набуває додаткової лояльності від своїх клієнтів і, по-друге, залучає нову аудиторію споживачів, що готові купити товар, отриманий магазином за програмою обміну;

- робота в Інтернеті дає можливість акумулювати великі обсяги даних (Big Data). Їх наступний аналіз дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки та сформувати рекомендації щодо стимулювання обсягів реалізації товарів й підвищення конверсії сайту магазину;

- моделювання ефективних моделей продажу товарів на основі виявлених за допомогою штучного інтелекту закономірностей і причин поведінки споживачів;

- зростання популярності сервісів, що дозволяють комунікувати зі споживачами в режимі реального часу та допомагати у вирішенні проблем. До таких сервісів відносяться месенджери (Viber, WhatsUpp, Skype, Telegram,

месенджери соцмереж), онлайн-консультанти, чат-боти, live-відео;

- набувають популярності програми лояльності з вбудованими CRM-системами. CRM-системи, аналізуючи великі обсяги даних, визначають фактори, що впливають на прийняття покупцем рішення щодо здійснення тієї чи іншої покупки. Це, в свою чергу, створює підґрунтя для розвитку персоналізації та формування нових маркетингових програм роботи з клієнтами;

- залучення покупців до магазину за допомогою використання технології мобільного пошуку;

- розвиток логістичних мереж, що дозволятимуть мінімізувати час доставки товару покупцям. У розвинених країнах оптимальним вважається термін доставки в один-два дні. В Україні вирішення цієї проблеми повинно стати одним з найважливіших завдань, оскільки для електронної торгівлі питання часу отримання товару є одним з ключових, що забезпечує успіх у роботі.

Характеризуючи напрями і механізми організаційного забезпечення удосконалення діджиталізації для управління бізнес-процесами ПП «Будпостач», вважаємо доцільними акцентувати увагу саме на логістичній складовій організації бізнес-процесів досліджуваного підприємства, оскільки ІТ-рішення для автоматизації логістики сьогодні викликають підвищений інтерес з боку великого та малого бізнесу. Автоматизація логістики – це спосіб не лише оптимізувати сам процес, а й скоротити витрати на логістику, підвищити прозорість процесу та контроль над логістичними операціями, персоналом і транспортними партнерами.

Цифрова трансформація стимулює ритейлерів, логістичних та складських операторів підвищувати ефективність бізнес-процесів і впроваджувати нові технології. А все тому, що компанії, які обирають курс на інновації та діджиталізацію свого бізнесу, – швидко вириваються в лідери галузі. Сучасні тенденції диктують бізнесу, що без створення єдиної інформаційної системи, яка базується на першокласному обладнанні, організувати ефективну ІТ інфраструктуру – складно [36].

У процесі логістичних та складських операцій, накопичуються величезні масиви даних, які при правильному використанні сучасних ІТ рішень, сприяють

оптимізації робочих процесів, підвищенню продуктивності, і як наслідок – зростанню прибутковості. Один із способів використання великих даних в ланцюжку поставок – підвищення швидкості обробки і доставки товарів і посилок. Компанії у цьому секторі використовують геоаналітику, щоб спростити відстеження вантажу і усунути час очікування, який втомлює клієнта. Доповнює дане рішення електронна система контролю в'їзду/виїзду транспорту з сортувальних або складських пунктів. Така система дозволяє операторам об'єктів отримувати актуальну інформацію про автомобіль, вантаж, маршрут проходження, призначення, – в автоматичному режимі. Збір даних здійснюється на КПП за рахунок:

- системи зчитування QR-кодів (маршрут, розрахунковий час прибуття, тип вантажу);
- системи відеоаналітики (час заїзду і виїзду, автономер, тип автомобіля, дані водія);
- системи зважування (визначення перевантаження або недостачі);
- системи зчитування RFID-міток для товарів і посилок (номенклатура, габарити, умови зберігання та ін.) [37].

Таким чином, комплексне рішення дозволяє скоротити черги автотранспорту перед логістичним центром, а також автоматизувати частину процесів при перевірці автотранспорту, прийнятті та обробці вантажу. При такій організації роботи скорочуються витрати на друк супутньої документації та навантаження на операторів.

Ще один спосіб, яким аналітика великих даних створює більш ефективний ланцюжок поставок, – це управління складами. У даному секторі є велика кількість рішень для обліку складських запасів в реальному часі, але мова піде не про них, а про рішення, які підвищують продуктивність і безпеку праці співробітників складу:

- інтелектуальні рішення, що перетворюють мовлення у текст дозволяють управляти процесами розміщення і відбору товарів на складі за допомогою голосу. Впровадження рішення усуне процес читання

комплектувальника з екрану планшета або паперових листів, звільнить його руки і підвищить швидкість складських операцій. Робота рішення проста: система управління складом формує завдання, транслює його в голосовий асистент, співробітник отримує голосову команду і інформує про її виконанні через промислову гарнітуру. З такою системою працівники складу не тільки перестають робити помилки, але і не відволікаються на супутні процеси, що дозволяє уникнути травматизму і простої;

- для підвищення безпеки логістичних та складських процесів також важливий контроль місця розташування, завантаженості і пересування складського транспорту. Зазвичай, для цих цілей використовуються датчики для відстеження продуктивності навантажувачів візків, ричтраков. Наприклад, систему RFID-міток використовують, щоб відстежити пересування обладнання і оповістити оператора, якщо складський транспорт виїхав за межі зони контролю;
- для роботи з великими обсягами даних необхідно надійне апаратне рішення, яке гарантує безперебійну роботу, використання інтелектуальних функцій, а також швидку обробку даних.

На нашу думку, ПП «Будпостач» доцільно втілювати у власну господарську технології і рішення від Hewlett Packard Enterprise, які пропонують системи для створення цифрової виробничої платформи, що об'єднує всі середовища, від периферії до хмари, які забезпечать підтримку цифровізації для рітейлерів, логістичних та складських операторів. Наприклад, HPE Apollo 6500 Gen10 – це провідне рішення для реалізації в центрі обробки даних технологій високопродуктивних обчислень, а також інтелектуальних технологій.

Основними особливостями даної моделі є:

- прискорювачі NVIDIA HGX A100 і AMD Radeon Instinct MI100, для високопродуктивних обчислювальних систем і штучного інтелекту.
- підтримка системи прямого рідинного охолодження (DLC), яка поставляється попередньо заповненою, повністю інтегровано в стійку і готовою до підключення до водопроводу. Це сприяє зниженню вартості експлуатації, зростанню ефективності охолодження і більш високій щільності розміщення

джерел живлення.

– у малоімовірному випадку злому вбудованого програмного забезпечення в системі HPE Apollo 6500 Gen10 Plus, оснащеної розширеними засобами безпеки, вбудоване програмне забезпечення можна швидко і автоматично відновити до його попереднього стану роботи, що скорочує до мінімуму час простою системи.

Користувачам HPE Apollo 6500 Gen10 Plus доступні високопродуктивні операції, включаючи технології глибокого навчання та прогнозування подальшого перебігу подій. Високих показників роботи системи вдалося досягти за рахунок розвиненої програмно-апаратної бази, у тому числі графічних прискорювачів, що перевершують за показниками більшість галузевих аналогів. Власник самостійно може налаштовувати топологію та інші параметри, пристосовуючи їх до особливостей інфраструктури та діючих обсягів роботи. Розширення ресурсної бази здійснюється модульним способом шляхом додавання нових блоків.

Таким чином, з нашої точки зору, досліджуваному підприємству доцільно розглянути можливість придбання системи HPE Apollo 6500 Gen10 Plus, яка має величезний потенціал для обчислення і впевнено адаптується до потреб будь-яких компаній.

3.2. Прогнозна оцінка результативності впровадження діджиталізації для управління бізнес-процесами

Для реалізації проекту придбання та використання рішення HPE Apollo 6500 Gen10 Plus ПП «Будпостач» має достатньо власних коштів і в змозі самостійно профінансувати розробку та реалізацію даної послуги, на яку необхідно 1,2 млн. грн. Розрахунок окупності інвестиційного проекту буде розрахований на 5 років при ставці дисконту 36 %, що залежить від відсоткової ставки інвестицій, тобто скільки компанія планує отримати на виході коштів, рівня інфляції та включає можливі ризики при впровадженні даної послуги, беручи до уваги ескалацію бойових дій та економічну кризу. Для більш наочного представлення зобразимо

даний проект у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Розрахунок фактичних грошових потоків для визначення чистого дисконтованого доходу (NPV) проекту HPE Apollo 6500 Gen10 Plus для ПП «Будпостач»

Період часу (t), рік	Інвестиції, грн.	Доходи (Bt), грн.	Витрати (Ct), грн.	Bt-Ct, грн.	Сдиск ($1/(1+i)^t$)	Чисті дисконтовані надходження, грн.
0	1200000	-	-	-	1	-
1	-	1289350	559000	730350	0,926	676304,1
2	-	1295600	613200	682400	0,857	584816,8
3	-	1302520	650900	651620	0,794	517386,3
4	-	1318500	688000	630500	0,735	463417,5
5	-	1325680	707000	618680	0,681	421321,1

Джерело: Побудовано автором

Для оцінки запропонованого проекту HPE Apollo 6500 Gen10 Plus для ПП «Будпостач» та з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування здійснимо розрахунок значення критеріїв ефективності проекту і відобразимо результати в табл. 3.3: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR), термін окупності проекту (PP).

Таблиця 3.3.

Вихідні планові дані основних показників ефективності проекту HPE Apollo 6500 Gen10 Plus для ПП «Будпостач» на 2022-2023 рр.

Показник	Значення
1. Вартість проекту (витрати по проекту), грн.	1200000
2. Термін окупності проекту на основі середньорічної величини грошових надходжень, років	2,2
3. Прибуток (за винятком податку) від реалізації проекту по закінченню строку служби, грн.	2663245,8
4. Грошові потоки по роках, грн.:	
1 рік	1289350
2 рік	1295600
3 рік	1302520
4 рік	1318500
5 рік	1325680
5. Ставка дисконту, %	36
NPV, грн.	1463245,8
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	1,22

Продовження табл. 3.3.

Коефіцієнт вигод-витрат (BCR)	2,05
Термін окупності проекту (PP), років	2,2

Джерело: Побудовано автором

Відповідно до даних табл. 3.3, за перелічених умов чиста теперішня вартість проекту (NPV) складає 1,463 млн. грн., індекс рентабельності інвестицій складає 1,22, коефіцієнт вигоди-витрати складає 2,05, а термін окупності складає 2,2 роки. Отримані розрахунки свідчать, що проект є доцільним для реалізації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Показники оцінювання проекту HPE Apollo 6500 Gen10 Plus для ПП «Будпостач» на 2022р.

Показник	Значення	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV), грн.	1463245,8	Проект варто прийняти
Індекс прибутковості (PI)	1,22	Проект є прибутковим
Показник вигід/витрат (BCR)	2,05	Проект приймається
Термін окупності проекту, років	2,2	Проект приймається

Джерело: Побудовано автором

Здійснимо прогноз динаміки зміни прибутку ПП «Будпостач» після впровадження проекту HPE Apollo 6500 Gen10 Plus (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Прогноз динаміки зміни прибутку ПП «Будпостач» після впровадження проекту HPE Apollo 6500 Gen10 Plus

Показник	2022 рік	2023 рік	2023/2022, абсолютне відхилення, грн.	2023/2022, відносне відхилення, %
Дохід від реалізації проекту, грн.	1289350	1295600	6250	100,5%
Змінні витрати в проекті, грн.	268300	293500	25200	109,4%
Постійні витрати в проекті, грн.	290700	319700	29000	110,0%
Сумарні витрати в проекті, грн.	559000	613200	54200	109,7%
Прибуток від проекту по роках, грн.	730350	682400	-47950	93,4%

Джерело: Побудовано автором

Як свідчать дані табл. 3.5, впродовж 2022-2026 рр. дохід від реалізації проекту зросте з 1,289 до 1,325 млн. грн., змінні витрати зростуть з 268,3 до 366,5 тис. грн., постійні витрати збільшаться з 290,7 до 340,5 тис. грн., а прибуток від реалізації проекту поступово зменшиться з 730,3 до 618,6 тис. грн., проте все одно буде суттєвим.

Таким чином, діджиталізація на вітчизняному ринку цифрових

трансформацій виводить її на новий рівень інформатизації суспільства. Тому для більш ефективного впровадження нових видів діджиталізації досліджуваному підприємству доцільно інвестувати кошти у цифровізацію власного бізнесу і переймати прогресивні світові практики функціонування бізнесу в контексті реалізації Національної стратегії розвитку Індустрії 4.0 в Україні.

Крім вище зазначеного та проаналізувавши показники оцінки ефективності запропонованого проекту, можна зробити висновки про доцільність прийняття проекту і його подальшу реалізацію. Тому для ефективної діяльності підприємству ПП «Будпостач» доцільно і надалі розвиватися, слідувати світовим тенденціям, постійно запускати нові діджитал-послуги та проекти для збільшення ефективності діяльності своєї діяльності. Для того, щоб процес цифрової трансформації компанії був ефективним та дієвим, доцільно постійно інвестувати кошти у розвиток та перебудову бізнес-процесів, використовуючи кращі вітчизняні та міжнародні практики діджитал-компаній.

ВИСНОВКИ

Об'єктом дослідження в роботі є ПП «БУДПОСТАЧ» – провідний національний оператор ринку професійного обладнання та інструменту в Україні. Досліджуване підприємство є одним з лідерів та найбільш потужних постачальників будівельного і господарського інструменту, будівельних матеріалів та різноманітного побутового обладнання й техніки провідних вітчизняних та імпорتنих (переважно – європейських та китайських) брендів і виробників. За понад 25 років існування компанії ПП «Будпостач» на території всієї України було налагоджено широку дилерську мережу, що включає 68 філій.

Досліджуване підприємство здійснює на території України як продаж продукції вітчизняного виробництва («Фортеця», «Млин-Ок», «Світязь», «Лемира», «Сталь» та ін.), так і імпорتنих товарів («Bosch», «Metabo», «Makita», «Karcher» тощо). За період 2017-2021 рр. аналізоване підприємство у певній мірі змінило структуру реалізації продукції, дещо переорієнтувавшись на продаж імпорتنих товарів: так, якщо у 2017 році частка продукції вітчизняного виробництва у структурі продажів ПП «Будпостач» складала трохи більше третини (34,5%), то вже за підсумками 2021 року знизилась до 29,6%. При цьому чистий дохід компанії від реалізації товарів вітчизняного виробництва за досліджуваний період скоротився на 0,3% (з 11,4 млн. грн.), в той час як імпортою – зріс у півтора рази (з 21,6 млн. грн. до 54,1 млн. грн.).

Що стосується напрямків діджиталізації бізнес-процесів, то в цьому ключі ПП «Будпостач» у своїй господарській діяльності імплементувало формування багатоканальної системи зв'язку з клієнтами, розробивши власний сайт та запровадивши діяльність call-центру у січні 2018 року. Підкреслимо, що до 2018 року ПП «Будпостач» здійснювало продаж продукції лише у сегменті B2B, проте з січня 2018 року запрацював власний Інтернет-магазин компанії «stroyteh.ua», завдяки якому підприємство отримало змогу також продавати товари фізичним особам.

Крім того, з метою підвищення ефективності комунікації співробітників ПП «Будпостач» з клієнтами (як фізичними, так і юридичними особами), досліджуваним підприємством було впроваджено віртуальну мобільну АТС – хмарну технологію, яка дозволяє об'єднати всі мобільні й фіксовані телефонні номери у єдину корпоративну мережу, автоматично розподіляти вхідні виклики, здійснювати багато одночасних дзвінків, вести статистику й запис розмов, переводити вхідні дзвінки без роз'єднання зв'язку, а також інтегрувати корпоративну телефонну мережу в ІТ-системи клієнта. Технології віртуальної мобільної АТС дозволили також ПП «Будпостач» та іншим відділенням використовувати IVR – Інтерактивне голосове меню, за допомогою якого було покращено телефонне обслуговування клієнтів. Так, за допомогою голосових повідомлень, які чує абонент під час дзвінка у Контакт-центр, було забезпечено розподіл усіх вхідних викликів, що поступили на контактний номер, мінімізовано кількість пропущених викликів та надано корисну інформацію клієнтам, які очікували на лінії.

Необхідно наголосити, що розробка власного сайту (Інтернет-магазину «stroyteh.ua»), а також впровадження діяльності call-центру з віртуальною АТС на початку 2018 року дали підприємству значні переваги у вигляді щорічного зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції впродовж 2018-2021 рр. Так, обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПП «Будпостач» у 2021 році порівняно з показником 2017 року зросли у 2,3 рази (з 33,1 млн. грн. до 77,0 млн. грн.), проте суттєво (більш ніж вчетверо) зросли за аналізований період і витрати на збут, які включали в себе, зокрема, розробку Інтернет-магазину «stroyteh.ua», а також впровадження діяльності call-центру з віртуальною АТС на початку 2018 року. Досліджуване підприємство з моменту впровадження на початку 2018 року у фінансово-господарську діяльність механізмів роздрібного продажу через власний Інтернет-магазин «stroyteh.ua», а також впровадження діяльності call-центру з віртуальною АТС збільшило обсяг чистого прибутку з 781 тис. грн. у 2018 році до 1,2 млн. грн. у 2021 році, а всього за період 2017-2021 рр. цей показник зріс у 2,1 рази

Необхідно підкреслити, що завдяки впровадженню Інтернет-магазину «stroyteh.ua», а також діяльності call-центру з віртуальною АТС досліджуване підприємство змогло щорічно суттєво нарощувати обсяги продажу імпоротної продукції, і у 2021 році порівняно з 2017 роком збільшило обсяги реалізації імпорتنих товарів майже у 2,5 рази.

Що стосується оцінки ефективності імпоротної діяльності ПП «Будпостач», то в цьому ключі необхідно наголосити, що впродовж 2017-2021 рр. значення окремих показників ефективності імпоротної діяльності ПП «Будпостач» знизилось. Так, наприклад, показник валютної ефективності імпорту знизився трохи менше ніж на 1%, в той час як коефіцієнт ефективності імпорتنих операцій знизився майже на 4%. При цьому суттєво зросло значення показника рентабельності імпоротної операції – майже на 9%, що, з нашої точки зору є показником ефективної діяльності щодо імпорту і реалізації на території України товарів ПП «Будпостач».

Що стосується аспектів діджиталізації бізнесу, то досліджуване підприємство у своїй діяльності використовує Dynamics CRM – систему від компанії Microsoft, що об'єднує інструменти для співробітників відділів продажів, маркетингу і обслуговування клієнтів. Система дозволяє скоротити цикл продажу, зробити його більш передбачуваним і збільшити кількість успішно виконаних операцій. CRM, яку використовує ПП «Будпостач», направлена на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів та зарекомендувала себе в як дієвий інструмент в умовах жорсткої конкуренції на ринку України.

Впровадження досліджуваним підприємством CRM-системи Microsoft Dynamics CRM дало низку позитивних ефектів, що дозволяють підвищувати результативність діяльності ПП «Будпостач». Разом з тим, постійний розвиток Інтернет-технологій спонукав досліджуване підприємство використовувати онлайн-інструменти для просування товарів і послуг. Після запуску Інтернет-магазину «stroyteh.ua» ПП «Будпостач» прийняло рішення використовувати онлайн-просування для збільшення обсягу продажу, стимуляцію попиту та розширення ринків збуту.

Характеризуючи напрями і механізми організаційного забезпечення удосконалення діджиталізації для управління бізнес-процесами ПП «Будпостач», вважаємо доцільними акцентувати увагу саме на логістичній складовій організації бізнес-процесів досліджуваного підприємства, оскільки ІТ-рішення для автоматизації логістики сьогодні викликають підвищений інтерес з боку великого та малого бізнесу. На нашу думку, ПП «Будпостач» доцільно втілювати у власну господарську технології і рішення від Hewlett Packard Enterprise (HPE), які пропонують системи для створення цифрової виробничої платформи, що об'єднує всі середовища, від периферії до хмари, які забезпечать підтримку цифровізації для рітейлерів, логістичних та складських операторів.

Для реалізації проекту придбання та використання рішення HPE Apollo 6500 Gen10 Plus ПП «Будпостач» має достатньо власних коштів і в змозі самостійно профінансувати розробку та реалізацію даної послуги, на яку необхідно 1,2 млн. грн. Розрахунок окупності інвестиційного проекту розрахований на 5 років при ставці дисконту 36 %. Результати проведених розрахунків свідчать, що за перелічених умов чиста теперішня вартість проекту (NPV) складає 1,463 млн. грн., індекс рентабельності інвестицій складає 1,22, коефіцієнт вигоди-витрати складає 2,05, а термін окупності складає 2,2 роки. Отримані розрахунки свідчать, що проект є доцільним для реалізації. За таких умов впродовж 2022-2026 рр. дохід від реалізації проекту зростає з 1,289 до 1,325 млн. грн., змінні витрати зростуть з 268,3 до 366,5 тис. грн., постійні витрати збільшаться з 290,7 до 340,5 тис. грн., а прибуток від реалізації проекту поступово зменшиться з 730,3 до 618,6 тис. грн., проте все одно буде суттєвим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про компанію. *Офіційний сайт* ПП «Будпостач». URL: <https://budpostach.ua/#about> (дата звернення: 07.05.2022).
2. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "БУДПОСТАЧ". *Офіційний сайт платформи «OpenDataBot»*. URL: <https://opendatabot.ua/c/24267110> (дата звернення: 07.05.2022).
3. БУДПОСТАЧ. *Офіційний сайт платформи «YouControl»*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24267110/ (дата звернення: 07.05.2022).
4. Транспортні послуги. *Офіційний сайт* ПП «Будпостач». URL: <https://budpostach.ua/#transport> (дата звернення: 07.05.2022).
5. З нами працюють. *Офіційний сайт* ПП «Будпостач». URL: <https://budpostach.ua/#partner> (дата звернення: 07.05.2022).
6. Forte. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/forte/> (дата звернення: 07.05.2022).
7. Werk. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/werk/> (дата звернення: 07.05.2022).
8. Сталь. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/stal/> (дата звернення: 07.05.2022).
9. Gerrard. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/gerrard/> (дата звернення: 07.05.2022).
10. Reca. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/reca/> (дата звернення: 07.05.2022).
11. Млин-Ок. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/mlynok/> (дата звернення: 07.05.2022).
12. Kaiser. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/kaiser/> (дата звернення: 07.05.2022).
13. Світязь. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/svityaz/> (дата звернення: 07.05.2022).

14. Budfix. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/budfix/> (дата звернення: 07.05.2022).
15. Haisser. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/haisser/> (дата звернення: 07.05.2022).
16. X-Treme. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/x-treme/> (дата звернення: 07.05.2022).
17. Kapro. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/kapro/> (дата звернення: 07.05.2022).
18. Works. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/works/> (дата звернення: 07.05.2022).
19. Фортеця. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/phortetsya/> (дата звернення: 07.05.2022).
20. Virastar. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/virastar/> (дата звернення: 07.05.2022).
21. Bosch. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/bosch/> (дата звернення: 07.05.2022).
22. Makita. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/makita/> (дата звернення: 07.05.2022).
23. Oregon. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/oregon/> (дата звернення: 07.05.2022).
24. Itoss. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/itoss/> (дата звернення: 07.05.2022).
25. Karcher. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/karcher/> (дата звернення: 07.05.2022).
26. Metabo. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/metabo/> (дата звернення: 07.05.2022).
27. Леміра. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Stroyteh.ua»*. URL: <https://stroyteh.ua/brand/lemira/> (дата звернення: 07.05.2022).

28. Лігоненко Л. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. Випуск № 22 (62), 2 т., 2018 р. С. 21-24.
29. Командровська В. Є. Управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 62-66.
30. Птащенко О. В. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6. С. 108-115.
31. Ярошенко В. А. Роль CRM-системи в маркетинговій діяльності підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2015. № 3. С. 81-86.
32. Автоматизація маркетингу. *Офіційний сайт компанії E-CONSULTING*. URL: <https://crm.ua/avtomatizacziya-marketinga> (дата звернення: 27.05.2022).
33. Управління продажами. *Офіційний сайт компанії E-CONSULTING*. URL: <https://crm.ua/ua/upravlenie-prodazhami> (дата звернення: 27.05.2022).
34. Управління сервісом. *Офіційний сайт компанії E-CONSULTING*. URL: <https://crm.ua/ua/upravlenie-servisom> (дата звернення: 27.05.2022).
35. Що таке омніканальний маркетинг і чому він важливий для вашого бізнесу? *Офіційний сайт Інтернет-видання «Marketer»*. URL: <https://marketer.ua/ua/what-is-omnichannel-marketing/> (дата звернення: 27.05.2022).
36. IT-програми для автоматизації сучасної логістики. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Trans Info»*. URL: <https://trans.info/ru/it-programmyi-dlya-avtomatizatsii-sovremennoy-logistiki-kak-vyibrat-nuzhnoe-reshenie-247395> (дата звернення: 27.05.2022).
37. Нові IT рішення для транспортної та складської логістики. *Офіційний сайт консалтингової компанії «Inlimited»*. URL: https://inlimited.ua/news/it_solutions_for_logistics/ (дата звернення: 27.05.2022).