

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А.С. Макаренка

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ОМЕЛЬЯНЕНКО Олена Миколаївна

УДК 338.1: 330.33:338.46+004

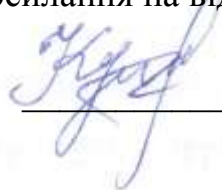
ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ
ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
СФЕРИ ПОСЛУГ**

05 – Соціальні та поведінкові науки
051 – Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



О.М. Омеляненко

Науковий керівник – **Кудріна Ольга Юріївна**, доктор економічних наук, професор

Суми – 2021

АНОТАЦІЯ

Омельяненко О.М. Стратегічні вектори трансформації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка. – Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. – Суми, 2021.

Зміст анотації

Зміни у глобальній економіці та криза 2020 р. загострили питання структурної стійкості економіки та економічної безпеки. В цих умовах попит на послуги, зокрема в сфері креативної економіки, буде динамічно зростати, оскільки найбільш важливим товаром стають ідеї, уява і творчість. Водночас вказані тренди вимагають вироблення нових підходів до управління бізнес-моделями в сфері послуг.

Дисертаційне дослідження присвячене визначенню стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг та розробленню практичних рекомендацій для впровадження на підприємствах. Для досягнення мети дослідження здійснено комплексний аналіз особливостей й тенденцій трансформації бізнес-моделей в сфері послуг.

В якості методологічної основи дослідження використано ряд підходів до визначення бізнес-моделі, зокрема й як структури бізнес-процесів та зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю та корекції діяльності з урахуванням особливостей різних стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг.

Зокрема, за результатами дослідження визначено стратегічні вектори трансформації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг: цифровізація та Інтернет послуг, креативність та інноваційність, коопетиція, інтеграція з виробництвом (продукт як послуга), сталість. При розгляді розвитку сфери послуг відзначено їх диференціацію за рівнем креативності та наукоємності. Визначено, що прикладом інтелектуалізації традиційної сфери послуг є ланцюги поставок високотехнологічної продукції, які можуть бути складними й поширюватися на кілька країн і навіть регіонів. Обґрунтовано стратегічні напрямки розвитку підприємств сфери послуг у відповідності із видами інновацій, виділеними за сферами впровадження.

Розглянуто спектр послуг, пов'язаних з інноваційними розвитком. У дослідженні удосконалено науково-методичний підхід до визначення особливостей бізнесу креативних підприємств та класифікацію креативних послуг. Визначено, що бізнес у сфері креативних послуг має ряд характерних рис, які диференціюються залежно від сектора та моделей взаємодії в ньому. Відзначено необхідність підвищення готовності бізнесу до розвитку в сфері надання креативних послуг. Обґрунтовано, що особливості креативних послуг необхідно розглядати в рамках відповідної бізнес-моделі, зокрема B2B або B2C, а також в контексті можливого міксу бізнес-моделей. Проведений аналіз дав можливість зробити висновок про наявність супутніх бізнес-вертикалей в рамках бізнес-стратегії у сфері креативних послуг, що зумовлено збільшенням фрагментації серед продавців та покупців та зниженням ефективності існуючих бізнес-систем.

За результатами проведеного аналізу тенденцій сфери послуг України до 2020 р., дані за який не бралися до розрахунку через їх флуктаційний характер, побудовано відповідні лінії тренду та визначено кластер послуг, обсяг реалізації яких має ознаки експоненційного зростання. До таких

віднесено чотири групи послуг, зокрема: послуги тимчасового розміщення й організації харчування, комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність, рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку. Зроблено висновок про зростання ролі креативних послуг в економіці України.

Проблематику впливу цифрової трансформації на бізнес-моделі сфери послуг розглянуто на основі управління бізнес-процесами. Визначено, що перевагами цифрової трансформації є зростаючі можливості, оскільки сучасні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють ефективно змінювати послугу під потреби клієнтів або створювати кардинально нову продукцію. Показано, що зміни організаційних можливостей в сфері послуг виникають в результаті ефектів технологічних платформ.

На основі аналізу індексу ефективності ринку товарів та послуг, ефективності ринку праці, динамізму бізнесу, інноваційного потенціалу економіки, включених до Global Competitiveness Report, визначено кореляцію з індексом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (Global Innovation Index), що дозволило зробити висновок про високу роль цифрової складової побудови бізнес-моделей. Проведене дослідження підприємств Сумської та Харківської областей дозволило відзначити середній рівень цифрових компетенцій і мотивації керівників підприємств до цифрової трансформації. При цьому мотивація у підприємств сфер послуг є нижчою за середньогалузеві значення.

Проведений аналіз використання ІКТ на підприємствах сфери послуг дав змогу визначити ряд суперечливих тенденцій, що стали причинами значного падіння економічної активності сфери послуг у 2020 р. – початку 2021 р., оскільки значна частка підприємств виявилася «ізольованою» від клієнтів та партнерів.

В дослідженні запропоновано складові стратегії цифрової трансформації

та рівні цифрової трансформації сфери послуг. В якості об'єкта апробації розроблених складових стратегії клієнторієнтованості було обрано діяльність цифрових агентств. Визначено, що цифрове агентство є суб'єктом-хабом визначеного кластеру провідних послуг України (послуги з тимчасового розміщення й організації харчування, комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної з ними діяльності, рекламної діяльності і дослідження кон'юнктури ринку) та водночас інноваційним учасником сфери послуг. Цифрове агентство – це компанія, яка здатна надати клієнту експертну оцінку і реалізацію ідей в створенні та просуванні веб-сайтів, стратегії, реклами та клієнтського сервісу. За результатами дослідження узагальнено перелік послуг, які надаються цифровими агентствами.

Удосконалені аналітичні основи аналізу ефективності бізнес-моделі підприємств сфери послуг ґрунтуються на використанні DEA-аналізу та індексу Мальмквіста й на відміну від існуючих дають змогу оцінити вплив стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг.

Для оцінювання ефективності бізнес-моделі розглянуто траєкторію розвитку бізнесу на основі використання SWOT-методу та побудови SPACE-матриці з урахуванням елементів бізнес-моделі. Запропоновано шкалу оцінок складових бізнес-моделі та визначено найбільш проблемні елементи бізнес-моделі.

Проведено аналіз особливостей цифрової трансформації бізнес-процесів в результаті реалізації завдань цифрового маркетингу. Визначено, що основною проблемою сучасного цифрового маркетингу експерти та практики вважають фрагментований підхід до вирішення завдань клієнта. Визначено практичні аспекти використання фізичних (оф-лайн) і цифрових (он-лайн) каналів комунікацій, що дає інноваційну можливість повністю прослідкувати шлях клієнта. Розроблено науково-методичні основи

побудови бізнес-моделі функціонування цифрового агентства, що комплексно враховують особливості взаємодії B2B та B2C, специфіку бізнес-моделі цифрового маркетингу послуг й дають змогу успішно реалізувати стратегічні вектори цифровізації, коопетиції та інноваційності. Розроблено моделі бізнес-процесів, що ілюструють проактивний підхід та базуються на концепції CRM (управління життєвим циклом клієнта). В рамках заняття проактивної позиції команди на основі CRM компанія має бути максимально залучена в розробку, активно пропонуючи та обґрунтовуючи замовникові ідеї на основі наявного досвіду створення конкурентоздатних цифрових продуктів та інструменти перевірки ідей клієнта й пакета ідей, що сформулюють вимоги до майбутнього продукту. Також запропоновано бізнес-модель використання аналогів при розробленні цифрового продукту в сфері послуг, що дозволяє підвищити точність визначення вартості майбутнього проєкту. Особливу увагу приділено вигодам від використання бази значень вартості і параметрів аналогів.

Ключові слова: бізнес-модель, економічна ефективність, стратегічний вектор трансформації бізнес-моделі, сфера послуг, цифровізація, інновації, клієнтоорієнтованість, цифрове агентство.

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Розділи монографій

1. **Омельяненко О.М.** Digital-маркетинг в системі розвитку бізнесу. Тестування та оцінювання комерційних перспектив товарних інновацій: монографія / за заг. ред. канд. екон. наук Є. І. Нагорного. Суми: ТРИТОРІЯ, 2019. С. 302–316.

Статті у фахових виданнях України

2. **Омельяненко В.А., Красна О.М.** Фінансове забезпечення інноваційного процесу у сфері національної безпеки. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму (індексується Index Copernicus)*. 2018. № 3. С. 51–65.

3. **Омельяненко В.А., Омельяненко О.М.** Аналітико-стратегічні аспекти системної стійкості інноваційної системи. *Причорноморські економічні студії (індексується в Index Copernicus)*. 2018. № 32. С. 61–65.

4. **Омельяненко О.М.** Аналіз трансформації бізнес-процесів підприємства в ході цифрового маркетингу. *Причорноморські економічні студії (індексується в Index Copernicus)*. 2019. № 47 (1). С. 136–140.

5. **Омельяненко О.М.** Аналіз особливостей креативних послуг із погляду побудови бізнес-стратегій. *Причорноморські економічні студії (індексується в Index Copernicus)*. 2020. № 58 (2). С. 45–50.

6. **Кудріна О. Ю., Омельяненко В. А., Омельяненко О. М.** Стратегічні аспекти вироблення інноваційної політики в контексті сталого розвитку та безпеки країни. *Ефективна економіка (індексується в Index Copernicus)*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8413>.

7. **Омельяненко О.М.** Особливості трансформації бізнес-моделей в сфері послуг. *Причорноморські економічні студії (індексується в Index Copernicus)*. 2020. № 60 (1). С. 134–139.

8. **Омельяненко В.А., Омельяненко О.М., Артюхова Н.О.** Маркетинг цифрових інновацій у контексті сталого розвитку регіону. *Економіка та держава (індексується в Index Copernicus)*. 2021. № 4. С. 72–77.

Статті у закордонних наукових виданнях

9. Robul Yu., Lytovchenko I., Tchou Li, Nagorny Ye., **Omelianenko O.** Digital marketing tools in the value chain of an innovative product. *International Journal of Scientific & Technology Research (індексується в Scopus)*. 2020. Vol. 9. Iss. 4. pp. 158–165.

Праці апробаційного характеру

10. **Омельяненко О.М.** Майбутнє України: електронна комерція. *Україна майбутнього: Матеріали міжнародного науково-освітнього круглого столу студентів та молодих учених, 15–17 вересня 2017 р., м. Суми.* – Суми: СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2017. С. 35–36.

11. **Омельяненко О.М.** Інструментарій бізнес-аналітики для забезпечення ефективного форсайту. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 10–11 червня 2019 року).* Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. С. 40–46.

12. **Омельяненко О.М.** Основи проектного підходу до організації діяльності сучасних Digital-агентств. *Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології у виробництві та освіті: стан, досягнення, перспективи розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Internet-конференції.* Черкаси, 2020. С. 84–86.

13. **Омельяненко О.** Перспективні напрями цифровізації сфери послуг. *Вища освіта – студентська наука – сучасне суспільство: напрями розвитку: матеріали Всеукр. студ. наук.-практ. конф., м. Київ, 18 березня 2020 р.: [зб. тез] / ПВНЗ «Міжнар. наук.-техн. ун-т ім. акад. Юрія Бугая, каф. ЮНЕСКО «Інформ.– комунік. технології в освіті».* Київ: [б. в.], 2020. С. 254–257.

14. **Омельяненко О.М.** Аналіз підходів до оцінки впливу цифрової трансформації на бізнес-процеси. *Економіка, управління, освіта і наука: трансфер теорії і практики в умовах цифрової глобалізації: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 14–15 січня 2020 року, м. Мелітополь.* 2020. С. 54–56.

15. **Омельяненко О.М.** Аналіз основних складових стратегії цифрової трансформації бізнесу. *Актуальні проблеми науково-промислового комплексу регіонів*. Матеріали VI Всеукраїнської науково-технічної конференції, 13–17 квітня 2020 р., м. Рубіжне / О.А. Колпакова, І.М.Свилогузов. Рубіжне: видавець О. Зень, 2020. С. 221–223.

16. **Омельяненко О.М.** Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнес-процесів в Україні. *Економіка, фінанси, управління: наукові підходи та практика реалізації*: зб. матеріалів здобувачів вищої освіти і молодих вчених III Всеукр. наук. – практ. конф. / за ред. Танклевської Н.С. Херсон: ХДАУ, 2020. С. 133–135.

17. **Omelyanenko O.M.** Practical issues of creative services business development strategies. *Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology*: IV International scientific conference (October 23th, 2020. Leipzig, Germany). Riga, Latvia: «Publishing House «Baltija Publishing», 2020. pp. 83–87.

18. **Omelyanenko O.M.** New trends of business processes management in services sector. *Global Economic Trends: New Opportunities and Threats*: International Scientific Conference (November 20th, 2020. Le Mans, France). Riga, Latvia: «Publishing House «Baltija Publishing», 2020. pp. 42–46.

19. Omelyanenko V.A., **Omelianenko O.M.** Digital component of relationship marketing in services sector. *Marketing of innovations. Innovations in marketing*. Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2020). Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition]. 2020. pp. 105–107.

20. **Омельяненко О.М.** Аналіз рівнів цифровізації бізнес-процесів. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доповідей XXVIII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2020, 28–30 жовтня 2020 р.: у 5 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХП». С. 226.

21. **Омельяненко О.М.** Аналіз цифрових стратегій в контексті тенденцій сервізації економіки. *Інформаційні технології в соціокультурній сфері, освіті та економіці*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної

конференції студентів і молодих учених (м. Київ, 21 квітня 2020 р.). / М-во освіти і науки України; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ: Видавничий центр КНУКіМ, 2020. С. 120–122.

22. **Омельяненко О.М.** Text Mining як перспективна технологія бізнес-аналітики: лінгвістичні особливості та практичні аспекти. *Академічна культура дослідника в освітньому просторі: європейський та національний досвід*: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 14–15 травня 2020 року) / за ред. О. М. Семеног. Суми: Видавництво СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2020. С. 121–126.

23. **Омельяненко О.М.** Тенденції розвитку сфери креативних послуг. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток*: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 25 червня 2020 р.). Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. С. 55–57.

24. Omelyanenko V.A., **Omelianenko O.M.** Digital services as a component of regional innovation systems. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies*: International scientific conference (January 22–23, 2021. Kielce, Poland). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. pp. 172–176.

25. **Омельяненко О.М.** Проектно-мережеві основи побудови архітектури підприємства. *Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні*: Зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів; 15–16 квітня 2021 р. Київ: КНЕУ, 2021. С. 83–84.

ABSTRACT

Omelyanenko O.M. Strategic vectors of transformation of business models to increase of economic efficiency of service sector. – Qualified scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation on competition of the degree of Doctor of Philosophy in 05 Social and Behavioral Sciences, Specialty 051 Economics. – Makarenko Sumy State Pedagogical University, Sumy, 2021.

Abstract content

Changes in the global economy and the crisis of 2020 have exacerbated the issues of structural stability of the economy and economic security. Under these conditions, the demand for services, in particular in the field of creative economy, will grow dynamically, as the most important goods are ideas, imagination and creativity. At the same time, these trends require the development of new approaches to managing business models in the service sector.

The dissertation research is devoted to definition of strategic vectors of transformation of business models of increase of economic efficiency of activity of sphere of services and to development of practical recommendations on their practical introduction at the enterprises. To achieve the goal of the study, a comprehensive analysis of the features and trends of transformation of business models in the field of services.

As a methodological basis of the study, a number of approaches to defining a business model were used, including the structure of business processes and the relationships between them, which are used for planning, control and correction of activities. This made it possible to take into account the peculiarities of various strategic vectors of transformation of business models to increase the economic efficiency of the service sector.

According to the results of the study, strategic vectors of transformation of business models to increase the economic efficiency of services: digitalization and

Internet services, creativity and innovation, cooperation, integration with production (product as a service), sustainability.

When considering the development of the service sector, their differentiation according to the level of creativity and knowledge intensity is noted. It is determined that an example of intellectualization of the traditional sphere of services can be supply chains of high-tech products, which can be complex and spread to several countries and even regions. The strategic directions of development of enterprises in the service sector in accordance with the types of innovations identified by areas of implementation are substantiated. The range of services related to innovative development is considered. The research improves the scientific and methodological approach to determining the features of the business of creative enterprises and the classification of creative services. It is determined that the business in the field of creative services has a number of features that are differentiated depending on the sector and models of interaction in it. The need to increase the readiness of business for development in the field of creative services was noted. It is substantiated that the features of creative services should be considered within the relevant business model, in particular B2B or B2C, as well as in the context of a possible mix of these business models. The analysis made it possible to conclude that there are related business verticals in the business strategy in the field of creative services, due to increased fragmentation among sellers and buyers and reduced efficiency of existing business systems.

According to the results of the analysis of trends in the services sector of Ukraine until 2020, the data for which were not taken into account due to their fluctuation, the relevant trend lines were constructed and a cluster of services was identified, the volume of sales of which has signs of exponential growth. These include four groups of services, including: temporary accommodation and catering services, computer programming, consulting and related activities, advertising and market research. This fact allowed us to conclude that the role of creative services in the economy of Ukraine is growing.

The issue of the impact of digital transformation on the business model of the

service sector is considered on the basis of business process management. It is determined that the advantages of digital transformation are wider opportunities, as modern information and communication technologies allow to more effectively change the service to the needs of customers or create radically new products. It is shown that changes in organizational capabilities in the service sector occur as a result of the effects of technological platforms.

Based on the analysis of the index of efficiency of the goods and services market, labor market efficiency, business dynamism, innovative potential of the economy included in the Global Competitiveness Report, the correlation with the index of information and communication technology development (Global Innovation Index) is determined. digital component of building business models. The study of enterprises of Sumy and Kharkiv regions allowed to note the average level of digital competencies and motivation of business leaders to digital transformation. At the same time, the motivation of enterprises in the service sector is lower than the industry average.

The analysis of ICT use in service enterprises allowed to identify a number of contradictory trends in which we can find the reasons for the significant decline in economic activity in services in 2020 - early 2021, as a significant proportion of enterprises was "isolated" from customers and partners.

The study proposes the components of the digital transformation strategy and the levels of digital transformation of the service sector. The activity of digital agencies was chosen as an object of testing of the developed components of the customer orientation strategy. It is determined that the digital agency is a hub entity of a certain cluster of leading services of Ukraine (temporary accommodation and catering services, computer programming, consulting and related activities, and advertising activities and market research) and at the same time innovative participant in the service sector. A digital agency is a company that is able to provide the client with expert assessment and implementation of ideas in the creation and promotion of websites, strategy, advertising and customer service. The study summarizes the list of services provided by digital agencies.

Improved analytical frameworks for analyzing the effectiveness of the business model of service enterprises are based on the use of DEA analysis and the Malmquist index and, in contrast to existing ones, allow assessing the impact of strategic vectors of transformation of business models to improve economic efficiency.

To assess the effectiveness of the business model, the trajectory of business development based on the use of the SWOT-method and the construction of the SPACE-matrix, taking into account the elements of the business model. The scale of estimations of components of business model is offered and the most problematic components of business model are defined.

The analysis of features of digital transformation of business processes as a result of realization of tasks of digital marketing is carried out. It is determined that the main problem of modern digital marketing experts and practitioners consider a fragmented approach to solving customer problems. To eliminate these problems, the practical aspects of using physical (offline) and digital (online) communication channels are identified, which gives an innovative opportunity to fully trace the path of the client. Scientific and methodological bases for building a business model of digital agency, which comprehensively take into account the peculiarities of B2B and B2C interaction, the specifics of the business model of digital marketing services and allow to successfully implement strategic vectors of digitalization, cooperation and innovation. Business process models have been developed that illustrate a proactive approach and are based on the concept of CRM (customer life cycle management). As part of a proactive CRM-based team position, the company should be maximally involved in the development, actively offering and justifying to the customer ideas based on existing experience in creating competitive digital products and tools to test customer ideas and ideas package that will shape future product requirements. A business model of using analogues in the development of a digital product in the field of services is also proposed, which allows to increase the accuracy of determining the cost of a future project. Particular attention is paid to the benefits of using a database of value

values and parameters of analogues.

Keywords: business model, economic efficiency, strategic vector of business model transformation, service sphere, digitalization, innovations, customer orientation, digital agency.

LIST OF APPLICANT'S PUBLICATIONS

Sections of monographs

1. **Omelianenko O.M.** Digital-marketynh v systemi rozvytku biznesu. Testuvannia ta otsiniuvannia komertsiiinykh perspektyv tovarnykh innovatsii: monohrafiia / za zah. red. kand. ekon. nauk Ye. I. Nahornoho. Sumy: TRYTORIIA, 2019. S. 302–316.

Articles in professional scientific journals of Ukraine

2. Omelianenko V.A., **Krasna O.M.** Finansove zabezpechennia innovatsiinoho protsesu u sferi natsionalnoi bezpeky. *Visnyk Akademii pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu* (indeksuietsia Index Copernicus). 2018. № 3. S. 51–65.

3. Omelianenko V.A., **Omelianenko O.M.** Analytyko-stratehichni aspekty systemnoi stiikosti innovatsiinoi systemy. *Prychornomorski ekonomichni studii* (Index Copernicus). 2018. № 32. S. 61–65.

4. **Omelianenko O.M.** Analiz transformatsii biznes-protsesiv pidpriemstva v khodi tsyfrovoho marketynhu. *Prychornomorski ekonomichni studii* (Index Copernicus). 2019. № 47 (1). S. 136–140.

5. **Omelianenko O.M.** Analiz osoblyvosti kreatyvnykh posluh iz pohliadu pobudovy biznes-stratehii. *Prychornomorski ekonomichni studii* (Index Copernicus). 2020. № 58 (2). S. 45–50.

6. Kudrina O. Yu., Omelianenko V. A., **Omelianenko O. M.** Stratehichni aspekty vyroblennia innovatsiinoi polityky v konteksti staloho rozvytku ta bezpeky krainy. *Efektivna ekonomika* (Index Copernicus). 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8413>.

7. **Omelianenko O.M.** Osoblyvosti transformatsii biznes-modelei v sferi

posluh. *Prychornomorski ekonomichni studii* (Index Copernicus). 2020. № 60 (1). S. 134–139.

8. Omelianenko V.A., **Omelianenko O.M.**, Artiukhova N.O. Marketynh tsyfrovyykh innovatsii u konteksti staloho rozvytku rehionu. *Ekonomika ta derzhava* (Index Copernicus). 2021. № 4. S. 72–77.

Articles in foreign scientific journals

9. Robul Yu., Lytovchenko I., Tchon Li, Nagorny Ye., **Omelianenko O.** Digital marketing tools in the value chain of an innovative product. *International Journal of Scientific & Technology Research* (Scopus). 2020. Vol. 9. Iss. 4. pp. 158–165.

Scientific works that certify the approbation of the dissertation

10. **Omelianenko O.M.** Maibutnie Ukrainy: elektronna komertsii. *Ukraina maibutnoho: Materialy mizhnarodnoho naukovo-osvitnoho kruhloho stolu studentiv ta molodykh uchenykh, 15–17 veresnia 2017 r., m. Sumy.* – Sumy: SumDPU imeni A.S.Makarenka, 2017. S. 35–36.

11. **Omelianenko O.M.** Instrumentarii biznes-analytyky dlia zabezpechennia efektyvnoho forsaitu. *Ekonomika, innovatyka ta suchasni biznes-tekhnohii: aktualni problemy ta rozvytok: Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Sumy, 10–11 chervnia 2019 roku). Sumy: SumDPU imeni A. S. Makarenka, 2019. S. 40–46.

12. **Omelianenko O.M.** Osnovy proektnoho pidkhodu do orhanizatsii diialnosti suchasnykh Digital-ahentstv. *Avtomatyzatsiia ta kompiuterno-intehrovani tekhnolohii u vyrobnytstvi ta osviti: stan, dosiahnennia, perspektyvy rozvytku: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii.* Cherkasy, 2020. S. 84–86.

13. **Omelianenko O.** Perspektyvni napriamy tsyfrovizatsii sfery posluh. *Vyshcha osvita – studentska nauka – suchasne suspilstvo: napriamy rozvytku: materialy Vseukr. stud. nauk.-prakt. konf., m. Kyiv, 18 bereznia 2020 r.: [zb. tez] / PVNZ «Mizhnar. nauk.-tehn. un-t im. akad. Yuriiia Buhaiia, kaf. YuNESKO «Inform.– komunik. tekhnolohii v osviti».* Kyiv: [b. v.], 2020. S. 254–257.

14. **Omelianenko O.M.** Analiz pidkhodiv do otsinky vplyvu tsyfrovoy transformatsii na biznes-protsesy. *Ekonomika, upravlinnia, osvita i nauka: transfer teorii i praktyky v umovakh tsyfrovoy hlobalizatsii*: Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 14–15 sichnia 2020 roku, m. Melitopol. 2020. S. 54–56.

15. **Omelianenko O.M.** Analiz osnovnykh skladovykh stratehii tsyfrovoy transformatsii biznesu. *Aktualni problemy naukovo-promyslovoho kompleksu rehioniv*. Materialy VI Vseukrainskoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii, 13–17 kvitnia 2020 r., m. Rubizhne / O.A. Kolpakova, I.M.Svylohuzov. Rubizhne: vydavets O. Zen, 2020. S. 221–223.

16. **Omelianenko O.M.** Stratehichni aspekty tsyfrovoy transformatsii biznes-protsesiv v Ukraini. *Ekonomika, finansy, upravlinnia: naukovy pidkhody ta praktyka realizatsii*: zb. materialiv zdobuvachiv vyshchoi osvity i molodykh vchenykh III Vseukr. nauk. – prakt. konf. / za red. Tanklevskoi N.S. Kherson: KhDAU, 2020. S. 133–135.

17. **Omelyanenko O.M.** Practical issues of creative services business development strategies. *Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology: IV International scientific conference (October 23th, 2020. Leipzig, Germany)*. Riga, Latvia: «Publishing House «Baltija Publishing», 2020. pp. 83–87.

18. **Omelyanenko O.M.** New trends of business processes management in services sector. *Global Economic Trends: New Opportunities and Threats: International Scientific Conference (November 20th, 2020. Le Mans, France)*. Riga, Latvia: «Publishing House «Baltija Publishing», 2020. pp. 42–46.

19. Omelyanenko V.A., **Omelianenko O.M.** Digital component of relationship marketing in services sector. *Marketing of innovations. Innovations in marketing*. Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2020). Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition]. 2020. pp. 105–107.

20. **Omelianenko O.M.** Analiz rivniv tsyfrovizatsii biznes-protsesiv. *Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia: tezy dopovidei KhXVIII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii MicroCAD-*

2020, 28–30 zhovtnia 2020 r.: u 5 ch. Ch. III. / za red. prof. Sokola Ye.I. – Kharkiv: NTU «KhPI». S. 226.

21. **Omelianenko O.M.** Analiz tsyfrovyykh stratehii v konteksti tendentsii servizatsii ekonomiky. Informatsiini tekhnolohii v sotsiokulturnii sferi, osviti ta ekonomitsi: materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv i molodykh uchenykh (m. Kyiv, 21 kvitnia 2020 r.). / M-vo osvity i nauky Ukrainy; Kyiv. nats. un-t kultury i mystetstv. Kyiv: Vydavnychiy tsentr KNUKiM, 2020. S. 120–122.

22. **Omelianenko O.M.** Text Mining yak perspektyvna tekhnolohiia biznes-analityky: linhvistychni osoblyvosti ta praktychni aspekty. *Akademichna kultura doslidnyka v osvitnomu prostori: yevropeyskyi ta natsionalnyi dosvid: zbirnyk materialiv III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Sumy, 14–15 travnia 2020 roku) / za red. O. M. Semenoh. Sumy: Vydavnytstvo SumDPU imeni A.S. Makarenka, 2020. S. 121–126.

23. **Omelianenko O.M.** Tendentsii rozvytku sfery kreatyvnykh posluh. *Ekonomika, innovatyka ta suchasni biznes-tekhnolohii: aktualni problemy ta rozvytok: Materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Sumy, 25 chervnia 2020 r.). Sumy: SumDPU imeni A. S. Makarenka, 2020. S. 55–57.

24. Omelyanenko V.A., **Omelianenko O.M.** Digital services as a component of regional innovation systems. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies: International scientific conference* (January 22–23, 2021. Kielce, Poland). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. pp. 172–176.

25. **Omelianenko O.M.** Proiektno-merezhevi osnovy pobudovy arkhitektury pidpriemstva. *Suchasni informatsiini tekhnolohii ta systemy v upravlinni: Zb. materialiv III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh vchenykh, aspirantiv i studentiv; 15–16 kvitnia 2021 r.* Kyiv: KNEU, 2021. S. 83–84.

ЗМІСТ

ВСТУП	21
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СФЕРИ ПОСЛУГ	31
1.1 Визначення особливостей послуг.....	31
1.2 Теоретичні підходи до побудови бізнес-моделей у сфері послуг.....	39
1.3 Обґрунтування стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей сфери послуг.....	61
Висновки до розділу 1	80
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СФЕРИ ПОСЛУГ	82
2.1 Особливості трансформації бізнес-моделей сфери послуг.....	82
2.2 Аналіз особливостей бізнес-моделей в сфері креативних послуг	90
2.3 Дослідження ролі послуг в контексті активізації інноваційних процесів.....	101
2.4 Тенденції цифровізації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг.....	118
Висновки до розділу 2	138
РОЗДІЛ 3. ЦИФРОВИЙ ВЕКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СФЕРИ ПОСЛУГ	140
3.1 Трансформація бізнес-моделей сфери послуг на засадах цифрового маркетингу	140
3.2 Науково-аналітичні основи побудови та оцінювання ефективності бізнес-моделі цифрового агентства.....	156

3.3 Стратегічні аспекти цифровізації бізнес-моделей на основі B2B-взаємодії	179
3.4 Практичні аспекти удосконалення бізнес-моделі цифрового агентства. 192	
Висновки до розділу 3	213
ВИСНОВКИ	216
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	220
ДОДАТКИ	245
Додаток А Довідки про впровадження та відомості про апробацію результатів дослідження.....	246
Додаток Б Свідоцтва про реєстрацію авторського права на твір.....	256
Додаток В Структурна схема національної економіки	258
Додаток Г Особливості контакту суб'єктів з надання та отримання послуг	259
Додаток Д Основні відмінності, пов'язані з маркетингом і менеджментом послуг	260
Додаток Е Найбільш цитовані наукові роботи щодо дослідження бізнес-моделей.....	261
Додаток Ж Схема побудови бізнес-моделі.....	266
Додаток З Приклад бізнес-моделі.....	267
Додаток К Перспективні ідеї для створення мікробізнесу в сфері послуг України за рекомендаціями експертів Програми ООН із відновлення та розбудови миру	268
Додаток Л Види бізнес-процесів за класифікаційними ознаками	270
Додаток М Підходи до визначення категорії «послуга».....	279
Додаток Н КРІ розвитку цифрової сфери України.....	280
Додаток О Статистичні дані щодо використання ІКТ підприємствами за видами економічної діяльності.....	285
Додаток П Концептуальна модель формування та перенесення уроків проєктів та кращої практики у відповідні бази знань	302

ВСТУП

Актуальність дослідження. Зміни у глобальній економіці та криза 2020 р. загострили питання структурної стійкості економіки та економічної безпеки. В цих умовах попит на послуги в сфері креативної економіки буде динамічно зростати, оскільки найбільш цінним товаром стають ідеї, уява та творчість. З іншого боку, в рамках стратегій розвитку сфери послуг актуалізуються питання побудови партнерств, зокрема через залучення клієнтів до процесів проектування послуг й цифрову трансформацію бізнес-процесів. Водночас вказані тренди вимагають вироблення нових підходів до управління бізнес-моделями в сфері послуг.

Стан та розвиток бізнес-менеджменту в сфері послуг значною мірою визначає ефективність економіки, оскільки функціонування цієї сфери створює умови для вивільнення часу працівників і сприяє високопродуктивній праці. Зростання ролі й впливу сфери послуг на економіку спричиняє необхідність пошуку й реалізації шляхів підвищення ефективності бізнес-моделей.

Узагальнення сучасних досліджень свідчить про наявність значних результатів щодо: інноваційних стратегій розвитку сфери послуг (Власюк Ю. А. [77], Кудріна О. Ю. [108], Ведмідь Н. І. [76], Чуріканова О. Ю. [205], Самодай В. П. [47] та ін.); аналітики особливостей цифрової трансформації бізнес-процесів (Войтенко О. С. [78], Феоклістова О. [190], Князевич А. О. [100], Костовська А. [103], Чарикова А. С. [200], Федосєєва Е. А. [200], Артамонова О. В. [63], Піжук О. І. [160], Cusumano M. [182], Eisenmann T. [15], Hambelton K. [21], Muegge S. [29] та ін.); маркетингових аспектів розвитку сфери послуг (Божкова В. В. [70], Садченко О. В. [171], Hughes T. [24], Vafeas M. [24], Котвіцька А. А., Вороніна О. М. [104] та ін.); побудови бізнес-моделей у креативних індустріях (Galloway S. [19], Dunlop S. [19], Schmidt S. [48],

Прокопенко О. В. [42] та ін.).

Водночас вчені-економісти не приділяли належної уваги питанням вибору методів управління бізнес-моделями відповідно до спеціалізації підприємств, зокрема, відсутні розробки щодо використання теоретичних аспектів управління бізнес-моделями сфери послуг, які ґрунтуються на особливостях сучасних трендів бізнес-економіки.

Актуальність означеної проблематики, недостатній рівень її теоретико-практичної реалізації зумовили вибір теми дисертаційного дослідження **«Стратегічні вектори трансформації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг»**.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано у межах планових наукових досліджень Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка на замовлення МОН України, зокрема наукових проєктів молодих учених: «Інституційно-технологічне проєктування інноваційних мереж для системного забезпечення національної безпеки України» (№ 0117U003855, 2017–2020 рр.), де автором визначено сервісну складову функціонування інноваційних мереж, та «Розробка науково-методичних засад та практичного інструментарію оцінювання комерційних (ринкових) перспектив товарних інновацій» (№ 0119U100179, 2019–2021 рр.), за результатами виконання якого автором розроблено науково-методичні аспекти реалізації бізнес-моделі «продукт як послуга».

Проблематика дослідження пов'язана з тематичним планом науково-дослідної роботи кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка, зокрема «Удосконалення бухгалтерського обліку суб'єктів підприємницької діяльності в умовах діджиталізації» (№ 0120U102096, 2020 р.), в межах якої автором проведено аналіз цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств сфери послуг; «Інноваційні стратегії управління бізнес-

процесами суб'єктів підприємництва» (№ 0121U109191, 2021 р.) – розглянуто питання В2В-бізнес-моделей в готельно-ресторанному бізнесі; «Стратегічне управління соціально-економічними системами в умовах глобальних викликів» (№ 0117U004981, 2019–2020 рр.) – розглянуто тенденції сервізації економіки.

Дослідження виконане в рамках НДР «Управління економічною ефективністю діяльності підприємств» (№ 0118U000786, 2020–2021 рр.), в межах якої проаналізовано проблематику підвищення готовності бізнесу до розвитку в сфері надання креативних послуг та визначено основні особливості креативних послуг, які є важливими для розвитку бізнесу в цій сфері, залежно від сектора та моделей взаємодії в ньому.

Окремі результати дисертаційної роботи отримані у процесі виконання міжнародного проєкту ЄС «The EU Financial Sector as a Driver for Sustainable Development: European Integration, Policy Reform and Networked Economy Perspectives» програми ЄС «ERASMUS+» Модуль Жан Моне (проєкт № 575275-EPP-1-2016-1-UA-EPPJMO-MODULE, реєстрація в Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України № 3613 від 22 травня 2017 р., сертифікат про участь здобувачки у проєкті № 2018/13 від 27 березня 2018 р.), в межах якого розроблено науково-методичні основи забезпечення сервісної складової підтримки інноваційних процесів.

Об'єкт дослідження: процеси формування і функціонування бізнес-моделей сфери послуг.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних і методичних положень щодо трансформації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг.

Мета дослідження полягає у визначенні стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг та розробленні рекомендацій з їх практичного впровадження на підприємствах сфери послуг.

Відповідно до мети визначено такі **завдання дослідження**:

- поглибити теоретико-методологічні засади визначення стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг;
- систематизувати особливості трансформації бізнес-моделей сфери послуг;
- конкретизувати сутнісні характеристики понятійно-термінологічної бази дослідження;
- удосконалити науково-методичний підхід до визначення особливостей бізнесу креативних підприємств та класифікації креативних послуг;
- удосконалити науково-методичні аспекти аналітики ефективності бізнес-моделей підприємств сфери послуг;
- розширити організаційно-економічні підходи до аналізу особливостей цифрової трансформації бізнес-моделей в результаті реалізації завдань цифрового маркетингу;
- запропонувати концептуальні основи бізнес-моделі типу M^2 , яка враховує специфіку B2B-взаємодії за умов залежності ефективності бізнес-моделей учасників партнерства;
- удосконалити науково-методичні основи побудови бізнес-моделей функціонування цифрового агентства;
- розглянути теоретичні й прикладні складові стратегії цифровізації бізнес-моделі сфери послуг.

Для реалізації мети і вирішення поставлених завдань використано комплекс **методів дослідження**:

теоретичні: аналіз та систематизація наукових джерел з метою виявлення стану розробленості проблеми трансформації бізнес-моделей сфери послуг; термінологічний аналіз – для визначення основних категорій дослідження; структурно-логічний аналіз – для визначення компонентів, критеріїв і показників ефективності бізнес-моделей сфери послуг;

зіставлення – для характеристики різних варіантів побудови бізнес-моделей сфери послуг; узагальнення – для обґрунтування впливу стратегічних векторів трансформації сфери послуг на відповідні бізнес-моделі; абстрагування і моделювання – для аналізу ефективності бізнес-моделей сфери послуг;

емпіричні: анкетування, опитування для визначення мотивації підприємств до цифрової трансформації;

статистичні: методи описової статистики, кореляційні методи – для експертного оцінювання впливу стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей сфери послуг на економічні індикатори; системного аналізу, бізнес-моделювання, сучасної теорії менеджменту – для вивчення впливу трансформації бізнес-моделей на підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних положень і науково-методичних підходів, що визначають основні напрями удосконалення бізнес-моделей підприємств сфери послуг на основі врахування стратегічних векторів її розвитку.

До основних наукових результатів належать такі:

вперше

– запропоновано концептуальні основи бізнес-моделі типу M^2 , яка враховує специфіку B2B-взаємодії за умов залежності ефективності бізнес-моделей учасників партнерства та дає змогу реалізувати потенціал мережевої кооперації і взаємного навчання;

удосконалено

– науково-методичні основи побудови бізнес-моделей функціонування цифрового агентства, які на відміну від існуючих комплексно враховують особливості моделей B2B і B2C та специфіку бізнес-моделі цифрового маркетингу послуг і уможливають успішну реалізацію стратегічних векторів цифровізації, коопетиції та інноваційності;

– науково-методичні аспекти аналітики ефективності бізнес-моделей підприємств сфери послуг, які на відміну від наявних ґрунтуються на використанні DEA-аналізу, індексу Мальмквіста і моделі відповідності підприємств технологічним трендам та уможливають оцінку ефективності бізнес-моделі в умовах впливу стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг;

– науково-методичний підхід до визначення особливостей бізнесу креативних підприємств та класифікації креативних послуг, що на відміну від наявних акцентуються на розгляді креативної послуги як продукту та його інноваційного циклу, а також диференціюються залежно від сектора і бізнес-моделей взаємодії в ньому, зокрема B2B або B2C, враховують контекст можливого поєднання вказаних бізнес-моделей і появи супутніх бізнес-вертикалей та дають змогу адаптувати бізнес-модель до умов збільшення фрагментації серед партнерів;

дістали подальшого розвитку

– теоретико-методологічні засади визначення стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг, що на відміну від наявних розглядають їх у взаємозв'язку і залежно від специфіки сфери послуг та уможливають обрання найбільш ефективних інструментів удосконалення бізнес-моделей підприємств сфери послуг;

– систематизація особливостей трансформації бізнес-моделей сфери послуг, яка на відміну від інших ґрунтується на комплексному розумінні бізнес-моделі, стратегічних напрямів інноваційного розвитку організацій сфери послуг та дозволяє обрати перспективні напрямки удосконалення управління ними через інновації;

– теоретичні й прикладні складові стратегії цифровізації бізнес-моделі сфери послуг та її рівні, що ґрунтуються на етапності цифрової трансформації, спрямованої від підвищення ефективності наявних бізнес-

моделей за допомогою пілотного впровадження цифрових рішень до повномасштабного використання цифрових рішень (цифровізована бізнес-модель) та дозволять забезпечити формування умов для появи нових, заснованих на цифрових технологіях, бізнес-моделей та формування умов для появи нових послуг у цифровому форматі;

– організаційно-економічні підходи до аналізу особливостей цифрової трансформації бізнес-моделей в результаті реалізації завдань цифрового маркетингу, що на відміну від наявних орієнтовані на комплексний підхід до вирішення клієнтських завдань через аналітичну складову й використання фізичних і цифрових каналів комунікацій та дають можливість повністю досягти цілей цифрового маркетингу в сфері послуг;

– сутнісні характеристики понять «цифрова економіка», «цифровізація бізнес-моделі», «стратегічний вектор трансформації бізнес-моделі», «бізнес-модель підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг», що вносить вклад у розвиток теорії і практики бізнес-моделювання та розроблення наукових основ формування стратегій забезпечення готовності бізнесу до роботи в нових умовах розвитку сфери послуг.

Практичне значення дослідження полягає у спрямованості його результатів на вдосконалення бізнес-моделей підприємств сфери послуг з урахуванням низки сучасних тенденцій. Результати дисертаційного дослідження можуть бути використані в бізнес-структурах та сфері публічного управління при розробленні та втіленні заходів з підвищення ефективності бізнес-моделей, а також в системі професійної підготовки майбутніх фахівців з управління бізнес-процесами сфери послуг.

Результати дослідження концептуальних основ бізнес-моделі типу M^2 , що враховує специфіку B2B-взаємодії за умов взаємозалежності ефективності бізнес-моделей учасників партнерства, впроваджено в діяльність ФОП Каськов А.П. (довідка від 15 грудня 2020 р.).

В діяльність Міжнародного центру з розвитку науки і технологій

впроваджено розроблені здобувачкою науково-методичні підходи до аналізу особливостей і тенденцій трансформації бізнес-моделей в сфері послуг, що ґрунтуються на диференціації послуг за рівнем креативності й інтелектуалізації та розгляді ланцюгів поставок високотехнологічної продукції (довідка № 1503/21-29 від 15 березня 2021 р.).

Основні положення й результати дослідження упроваджено в освітній процес Академії праці, соціальних відносин і туризму при викладанні навчального курсу «Фінансовий сектор Європейського Союзу як рушій сталого розвитку: європейська інтеграція, реформи, перспективи мережевої економіки» для студентів факультету економіки, соціальних технологій та туризму (довідка № 2018/35 від 27 березня 2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наведені в дисертації результати отримані авторкою самостійно. У спільних публікаціях авторкою: здійснено попередній аналіз сервісної складової розвитку інноваційної системи [1; 2], розглянуто вплив сталого розвитку на інноваційні процеси та відповідні трансформації в економіці [6], обґрунтовано актуальність використання цифрових інновацій [8], схарактеризовано особливості практичної реалізації цифрового маркетингу [9], подано ідею публікації [19], проведено аналіз світового досвіду [24].

Особистий внесок здобувача підтверджено свідоцтвами про реєстрацію авторського права на твір, виданими Міністерством економічного розвитку і торгівлі України (№ 90870 від 18 липня 2019 р.) та Державним підприємством «Український інститут інтелектуальної власності» (№ 100896 від 25 листопада 2020 р.).

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Основні положення та результати проведеного дослідження апробовані на наукових заходах різних рівнів: Міжнародний науково-освітній круглий стіл студентів та молодих учених «Україна майбутнього» (м. Суми, 15–17 вересня 2017 р.), II Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, інноватика та

сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток» (м. Суми, 10–11 червня 2019 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, управління, освіта і наука: трансфер теорії і практики в умовах цифрової глобалізації» (14–15 січня 2020 р.), IV Міжнародна науково-практична конференція «Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology» (23 жовтня 2020 р., м. Лейпциг, Німеччина), Міжнародна науково-практична конференція «Global Economic Trends: New Opportunities and Threats» (20 листопада 2020 р., м. Ле Ман, Франція), Всеукраїнська науково-практична Internet-конференція «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології у виробництві та освіті: стан, досягнення, перспективи розвитку» (м. Черкаси, 2020 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція «Вища освіта – студентська наука – сучасне суспільство: напрями розвитку» (м. Київ, 18 березня 2020 р.), VI Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми науково-промислового комплексу регіонів» (м. Рубіжне, 13–17 квітня 2020 р.), III Всеукраїнська науково-практична конференція «Економіка, фінанси, управління: наукові підходи та практика реалізації» (м. Херсон, 11 березня 2020 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Marketing of innovations. Innovations in marketing» (December, 2020), XXVIII Міжнародна науково-практична конференція «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я MicroCAD-2020» (м. Харків, 28–30 жовтня 2020 р.), IV Міжнародна науково-практична конференція студентів і молодих учених «Інформаційні технології в соціокультурній сфері, освіті та економіці» (м. Київ, 21 квітня 2020 р.), III Міжнародна науково-практична конференція «Академічна культура дослідника в освітньому просторі: європейський та національний досвід» (м. Суми, 14–15 травня 2020 р.), III Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток» (м. Суми, 25 червня 2020 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Economy digitalization in a pandemic conditions:

processes, strategies, technologies» (22–23 січня 2021 р., м. Кельце, Польща), III Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених, аспірантів і студентів «Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні» (м. Київ, 15–16 квітня 2021 р.)

У 2018 р. наукове дослідження здобувачки щодо вдосконалення організаційно-економічних засад фінансових послуг в інноваційній сфері перемогло у Всеукраїнському конкурсі праць молодих учених в рамках проєкту Модуль Жан Моне «EU Financial Sector as a Driver for Sustainable Development: European Integration, Policy Reform and Networked Economy Perspectives» програми ЄС «Erasmus+» (№ 575275-EPP-1-2016-1-UA-EPPJMO-MODULE, реєстрація в Мінекономрозвитку 22 травня 2017 р., № 3613). У 2019 р. робота здобувачки, присвячена економічному аспекту європейської інтеграції, посіла III місце на Національному конкурсі «Європейські цінності» до Дня Соборності України (секція студентів та аспірантів).

Публікації. Основні наукові положення дисертаційного дослідження опубліковано в 25 наукових працях (із них – 18 одноосібних): 1 підрозділ колективної монографії, 7 статей у наукових фахових виданнях України; 1 публікація у закордонному періодичному науковому виданні, що індексується наукометричною базою даних Scopus, 16 матеріалів апробаційного характеру.

Структура дисертації. Дисертація складається з анотацій, вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (217 найменувань, із них 56 – іноземними мовами) та 14 додатків на 58 сторінках. Дисертація містить 13 таблиць та 32 рисунки. Загальний обсяг дисертації становить 302 сторінки, із них – 201 сторінка основного тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1 Визначення особливостей послуг

Функціонування сучасної економіки все більше детермінується розвитком сфери послуг (сервізація). Світовий досвід свідчить, що її розвиток є важливим чинником національного зростання, підвищення якості та рівня життя населення, а також характерною рисою переходу країни в постіндустріальну стадію розвитку [75].

Для бізнесу ідеї в сфері послуг є одними з найбільш популярних сегментів підприємницької активності в реаліях сучасного ринку. Незважаючи на те, що основа консервативного підходу до економіки – це виробництво, у процесі розвитку суспільство відчуває все більшу необхідність у розширенні пропозиції на ринку з надання різного роду послуг. Значення сфери можна проілюструвати темпами створення доданої вартості у промисловості (рис. 1.1) та сфері послуг (рис. 1.2) на рівні світової економіки.



Рис. 1.1. Додана вартість виробничих сфер, % ВВП

Джерело: [55]

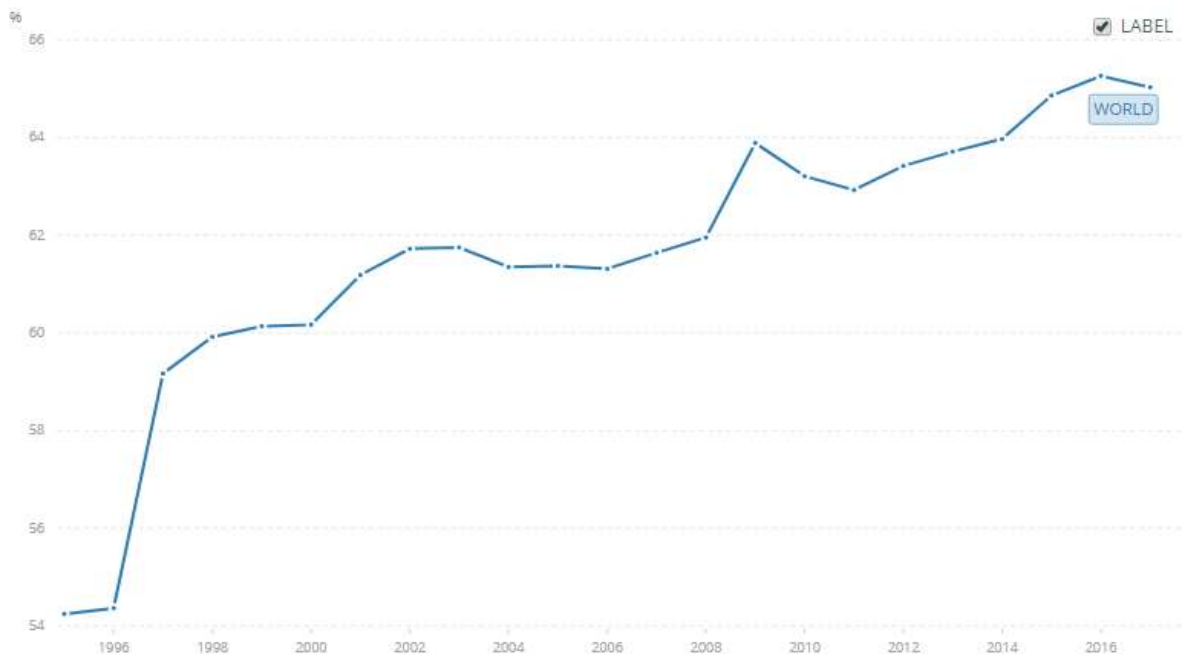


Рис. 1.2. Додана вартість сфери послуг, % ВВП

Джерело: [55]

Місце сфери послуг у національній економіці ілюструє Додаток В.

У дослідженні [185] представлені компаративні дані, отримані шляхом підсумовування доданої вартості в розрізі окремих галузей економіки по всіх країнах світу (дані представлені за паритетом купівельної спроможності, ПКС), які ілюструють загальну тенденцію до росту сектору інших послуг (з 30,8% до 43,9% ВВП) при одночасному зниженні частки обробної промисловості (з 26% до 16,5% ВВП) і сільського господарства (з 9,7% до 4,4%). Частка інших секторів не значно змінилася за період 1970–2012 рр.. Розрахунки галузевих темпів росту номінального ВВП по всіх країнах (рис. 1.3) підтверджують, що сектор інших послуг у вказаний період мав найбільші темпи росту (у середньому – 8,5% річних у дол.) [185, с. 47-48].

Серед основних факторів зростання ролі сфери послуг варто відзначити інтеграцію сфери послуг в матеріальне виробництво, що обумовлена такими аспектами:

– наявність у системі продуктивних сил інфраструктурних елементів, функціонування яких створює загальні умови виробництва і є потужним

динамічним фактором організації виробничого процесу;

– розвиток об'єктивного процесу росту взаємозв'язку та взаємозалежності в економічній системі, зміна на цій основі рольових функцій і відповідальності обслуговуючих виробництв;

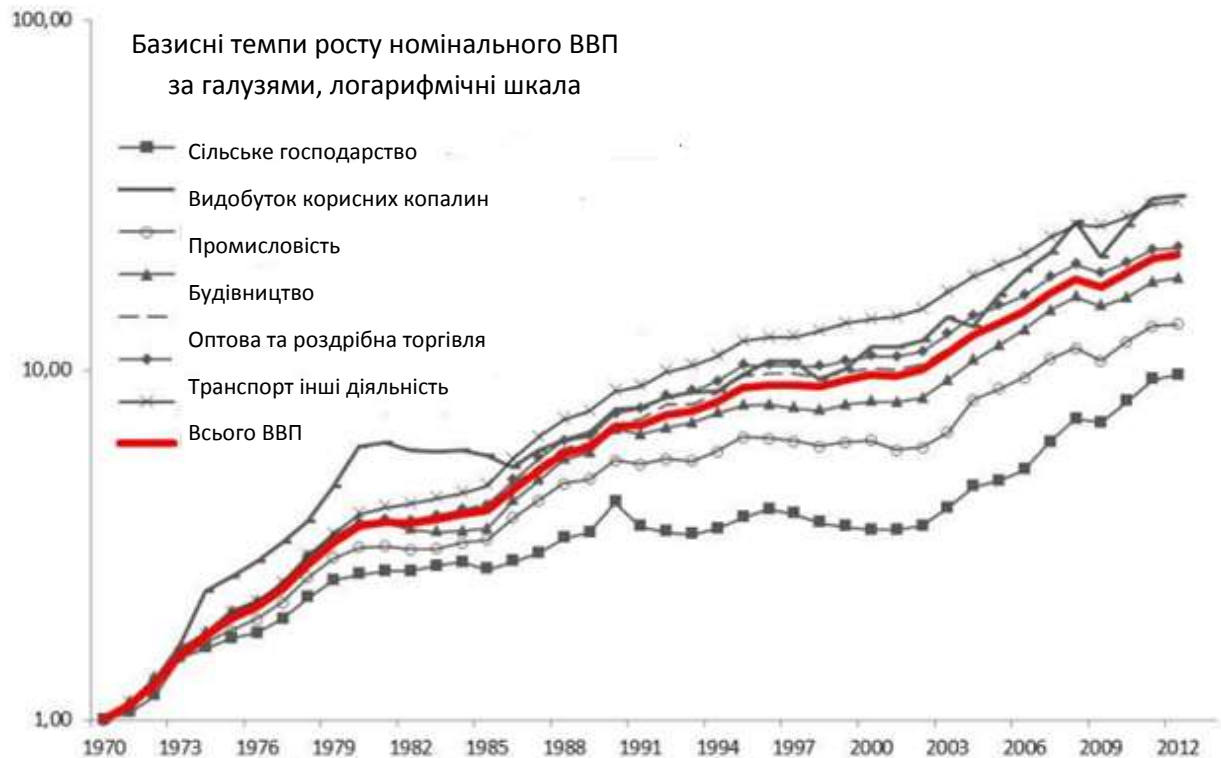


Рис. 1.3. Базисні темпи росту номінального ВВП по галузях економіки по всіх країнах світу

Джерело: [185]

– поява та включення до господарського обороту невідомих або малозначимих раніше ресурсів, до яких відноситься і нематеріальний ресурс – інформація;

– трансформація галузевої організації виробництва в мережеву з перевагою концентричного принципу, за якого навколо виробництва (промислове ядро) формується система інфраструктури;

– інтенсифікація дифузії процесів нематеріального виробництва в сфері матеріального виробництва, що обумовлена ускладненням економічного

середовища і необхідністю пристосування до нього господарських суб'єктів для зниження прямих і непрямих витрат.

Водночас світові тренди хоч і проявляються в Україні, однак ефективність економічної діяльності сфери послуг знаходиться не на належному рівні. Підтвердженням цього можуть бути показані на рис. 1.4 експертні оцінки економічних трендів в Україні в 2020 р., відповідно до яких найбільше падіння частки сектору у ВВП було у секторі готельно-ресторанного бізнесу, освіти та культури, торгівлі.

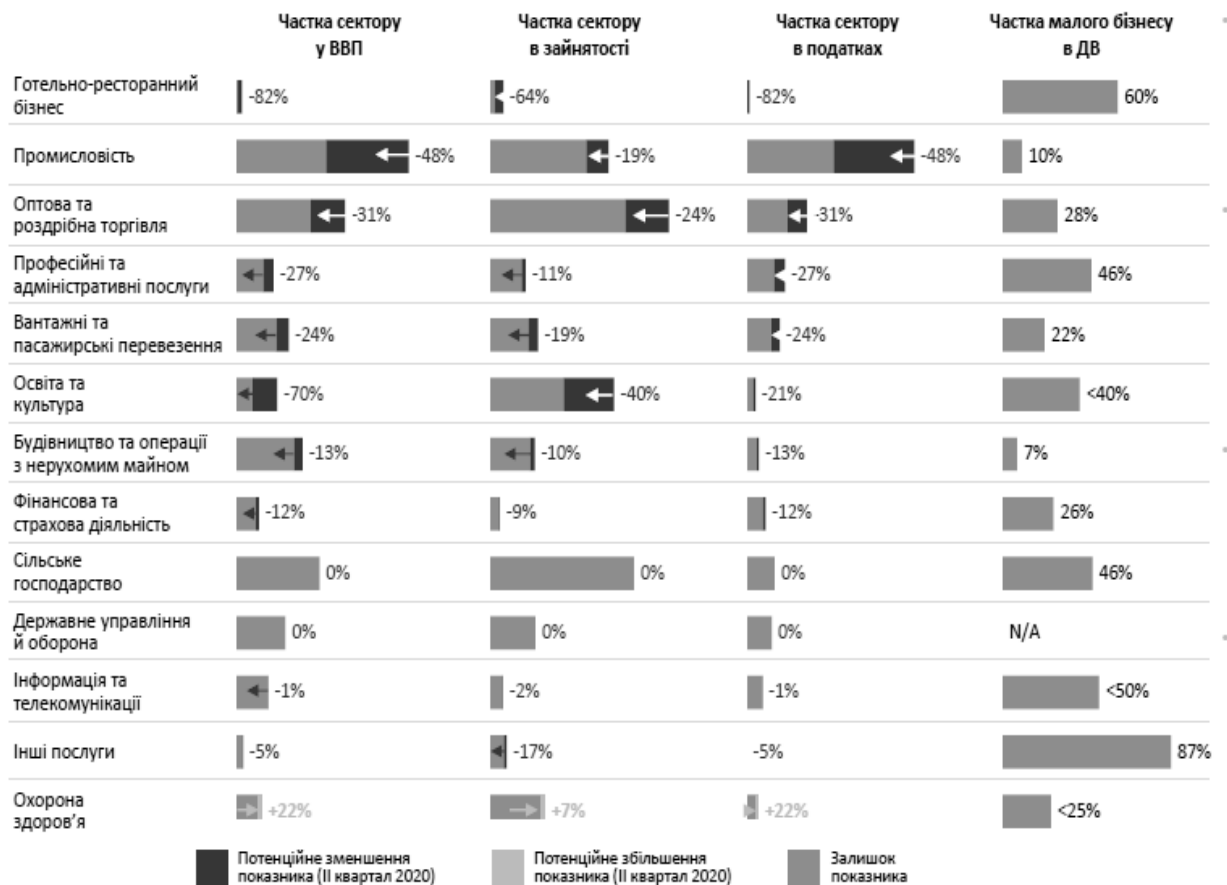


Рис. 1.4. Експертні оцінки економічних трендів в Україні у 2020 р.

Джерело: [163]

Відтак, постає завдання визначення основних напрямів удосконалення діяльності підприємств сфери послуг, що, на нашу думку, можливо здійснити через інструментарій бізнес-моделювання. З метою розгляду бізнес-моделей сфери послуг визначимо її специфіку як сфери діяльності.

Специфічність діяльності підприємств сфери послуг полягає в особливості об'єкту діяльності: власне послуги, що представляє собою мережу бізнес-процесів і лише невелику кількість матеріальних ресурсів для їх реалізації [116].

Зміст поняття «сервіс» у науці дотепер не визначений чітко, межі або розширюються введенням у його структуру всіх видів діяльності, що забезпечують комфортність середовища проживання, або звужуються до «побутового обслуговування». У даному контексті поняття «сервісна організація» передбачає діяльність підприємств сфери обслуговування [77, с. 98].

Проведений аналіз дав змогу зробити висновок, що в науковій літературі існує широкий спектр підходів до визначення сутності послуг [118]. Зокрема поширене визначення послуги як «певної корисної дії» має загальний характер та не є релевантним з точки зору побудови бізнес-моделей. Послугами також називають діяльність, у результаті якої не створюється самостійний продукт, матеріальний об'єкт або матеріальні цінності. Більш точним є визначення послуги як діяльності, що надається споживачеві в обмін на його ресурси: гроші, час, когнітивні ресурси.

Ф. Котлером запропоновано наступне визначення: послуга – будь-яка діяльність, що має невлівиму природу та не приводить до володіння чим-небудь, яку одна сторона може запропонувати іншій.

В Законі України «Про захист прав споживачів» [91] послуга визначена як «діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб».

Економісти розглядають послугу як «особливий продукт праці, як вид споживчої вартості, що існує у формі корисної діяльності, що задовольняє суспільні потреби» [85, с. 10]. Послуги задовольняють загальнокультурні, професійні, навчальні та інші потреби та роблять доступною різні види

інформації: ділову (біржову, фінансову, комерційну, економічну, статистичну), науково-професійну (медичну, юридичну, екологічну тощо), соціально-політичну, масову, споживчу та іншу інформацію [85, с. 70].

У дослідженні Рижик І.О., Глебової А.О., Синягівської В.С. [167, с. 154-155] сферу послуг розглянуто як «сукупність взаємопов'язаних структур, що діють за наявності ринку товарів, послуг, праці і капіталу, спрямованих на задоволення купівельної спроможності населення на основі організації ринкових процесів та оптимізації пропонованих послуг і грошових потоків», а також відзначено, що «специфічна особливість діяльності підприємств сфери послуг зумовлюється підвищенням соціальної значущості її результатів і характеризується великою кількістю повторюваних бізнес-процесів, кожен з яких являє собою послідовність дій і рішень, спрямованих на досягнення певної мети».

Лавлок К. розглядає два можливі підходи до визначення послуги:

1) послуга як «дія або процес, що пропонується однією стороною іншій, хоча в ході цього процесу нерідко використовуються фізичні об'єкти (товари), виконання дій, по суті, носить невлотимий характер і, як правило, не приводить до одержання права власності на що-небудь»;

2) послуга як «вид економічної діяльності, що створює цінність, що забезпечує певні переваги для споживачів у конкретному місці й у конкретний час, у результаті відчутних й невлотимих дій, спрямованих на одержання послуги і його майно» [112, с. 34].

У праці [85, с. 11] відзначено наступні властивості сучасних послуг – корисність, здатність полегшити доступ до інформації, розширити можливості її вибору, інтелектуальний характер послуги, невіддільність від виконавця, унікальність (оскільки щораз та сама форма послуги створюється різними партнерами в різних ситуаціях, за допомогою різних ресурсів і комбінації їх елементів), неможливість нагромадження та зберігання послуг, відображення в структурі послуги деяких елементів запиту (насамперед – предмета запиту), наявність в структурі послуги форми, змісту, просторово-

часових характеристик).

У Додатку Г представлено схему, що ілюструє особливості контакту суб'єктів з надання та отримання послуг. У Додатку Д наведено основні відмінності, пов'язані з особливостями маркетингу і менеджменту послуг.

Розглядаючи сферу послуг, можна відзначити, що вона відноситься до прибуткових напрямків та ділиться на кілька видів:

1. Бізнес у сфері послуг матеріального характеру: вимагає значного внеску первісного капіталу (приклад: відкриття пабу);
2. Бізнес, заснований на нематеріальних послугах, який не має потреби в капітальних вкладеннях (приклад: відкриття офісу консультацій психологічного характеру).

Детальна класифікація послуг представлена у Додатку В.

Таким чином, основна риса бізнесу в сфері послуг – відсутність виробничого процесу в класичному розумінні. Підприємства сфери послуг не мають сировинної бази та не виготовляють продукцію на реалізацію. Основа прибутку сучасного сервісного підприємства – це інтелектуальний капітал, тобто комплекс знань, здатностей і вмінь фахівця. Споживач зацікавлений у застосуванні цих знань у певній соціально-економічній сфері.

Незважаючи на наведені особливості, що здавалося б ускладнюють діяльність, популярність сфери послуг останнім часом зростає, на що вплинули такі чинники.

По-перше, класичне уявлення про фактори виробництва втрачає свою об'єктивність, поступаючись місцем інформаційним технологіям.

По-друге, з переміщенням акценту на ринку з виробника до споживача зросла потреба не власне у продукції, а у фахівцях, здатних «обслуговувати» товари, а також «наближувати» їх до споживача.

По-третє, з розвитком суспільства державний апарат, а відтак і сфера публічних послуг, стають більш масштабними та складними внаслідок процесів розширення соціально-економічної сфери. Кожному громадянину, доводиться звертатися в різні інстанції для отримання консультації фахівця.

Аналогічно можна відзначити і щодо конвергенції різних видів діяльності.

Підприємства сфери послуг виконують як власне надання послуг, так і торговельні операції, тому що зайняті не тільки виконанням замовлень, але й продажем їх споживачеві без посередництва торговельних організацій. Крім того, при виконанні деяких видів послуг процес виробництва як такий відсутній або ж відбувається одночасно із процесом споживання. Види діяльності підприємств сфери послуг носять багатогалузевий характер, що в значній мірі визначається специфічними особливостями цих підприємств. Велика кількість виконуваних індивідуальних послуг, безпосередній контакт зі споживачами послуг обумовлюють відповідну специфіку в бізнес-процесах обліку та контролю на підприємствах. Підприємства з обслуговування населення, крім платних послуг як основного виду діяльності, здійснюють виконання замовлень на окремі послуги від підприємств та організацій [73, с. 66].

Таким чином, наявна тенденція диверсифікованості сфери послуг [117]. Багато раніше відособлених видів послуг поєднуються в рамках комплексу послуг. Пропонуючи цілий комплекс послуг, компанія може підвищити свою конкурентоспроможність, послабити можливі ризики за рахунок їх диверсифікованості. Так, банківські, біржові та посередницькі послуги «зливаються» в єдиний комплекс фінансових послуг та можуть надаватися в рамках промислових проєктів.

З огляду на вищенаведені особливості, сфера послуг залишається одним з найбільш перспективних секторів підприємницької активності в економіці для починаючих бізнесменів, оскільки бізнес-ідеї в цій сфері не вимагають значних первинних вкладень в основні фонди, що необхідні для цільової сфери діяльності безпосередньо підприємця, забезпечені постійним рівнем попиту, здатні до конкуренції навіть на первинному етапі реалізації організації за умов ефективного просування.

Основна конкурентна перевага сектору полягає в тому, що підприємство, яке виробляє продукцію, має заявити про себе, про якість своєї

продукції, у той час як сфера послуг населенню на початковому етапі може працювати в невеликому локальному сегменті. Іноді для бізнесу в сфері послуг населенню підприємцеві навіть не потрібно мати кваліфікацію і навички, досить взяти на себе виконання певних функцій побутового життя, займатися яким звичайній людині не хочеться.

Водночас у сервісній економіці основним ресурсом є якість надання послуг. При цьому для ефективного управління якістю необхідно враховувати й вплив інших ресурсів, які є умовою ефективної діяльності. Тому крім власне сервісу слід виокремити знання, інновації, споживача та інформацію [100]. Вирішити це завдання можливо через вибудовування відповідних бізнес-моделей, розгляд яких у сфері послуг дозволяє розглянути ринок під іншим маловивченим кутом.

1.2 Теоретичні підходи до побудови бізнес-моделей у сфері послуг

Бізнес в сфері послуг має величезні можливості для підприємництва, однак його розвиток має ряд особливостей. Головною з них є те, що на процес надання послуг та організацію обслуговування впливають споживачі. Сервісному бізнесу необхідно враховувати особливості попиту та споживання, виробництва і надання послуг, які визначають структуру підприємств, їх розміщення, організацію всього процесу з обслуговування споживачів.

Проектування систем надання нових послуг припускає використання такого інструментарію бізнес-моделювання, що дає можливість продуктивно та грамотно використовувати наявні ресурси [210]. Вирішити завдання розвитку бізнесу та проектування систем надання нових послуг можливо в рамках побудови бізнес-моделей.

Необхідність вивчення особливостей, принципів і можливостей бізнес-моделей в сфері послуг обумовлена динамічністю розвитку третинного сектору економіки та його кардинальною відмінністю від інших галузей з

точки зору логіки бізнесу. У сфері послуг сьогодні також активно впроваджуються нові методи управління, а в центрі знаходиться задоволення потреб клієнта. З індустріальної економіка сучасного суспільства перетворилася в сервісну: сьогодні в розвинених країнах до 80% ВВП створюється в сфері послуг, де працює 4/5 активного населення [117].

Розвиток ринку послуг вплинув на появу висококонкурентних сфер. Серед ключових факторів успішного старту для бізнесу можна виділити: унікальність пропозиції, високу якість послуги і вартість, яка відображає реалії ринку.

Для розгляду бізнес-моделі підприємства можемо використати таке визначення: «сукупність елементів, що характеризують принципову логіку функціонування на основі ефективного використання у бізнес-процесах компетенцій і стратегічних ресурсів з метою створення продукту (послуги) з високою цінністю, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання прибутку» [207, с. 18].

Компаративно-декомпозиційний аналіз підходів до визначення поняття «бізнес-модель» дозволив узагальнити її складові:

- метод ведення бізнесу, за допомогою якого організація забезпечує отримання прибутку;
- структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю та корекції діяльності організації;
- логічний схематичний опис бізнесу, покликаний допомогти в оцінці ключових факторів успіху організації;
- спосіб, яким організація створює цінність для споживачів та одержує від цього прибуток.

Найбільш цитовані наукові роботи щодо бізнес-моделей представлені у Додатку Е. Їх узагальнення дає можливість зробити висновок, що бізнес-модель описує, яким чином підприємство створює, поставляє клієнтам і отримує вартість – економічну, соціальну та інші її форми. У теорії та практиці термін бізнес-модель використовується в широкому аспекті як

сукупність формальних і неформальних зв'язків, для характеристики основних аспектів бізнесу, включаючи його мету, продуктивний ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажів, операційні процеси та ключові політики (взаємодії з клієнтами, цінова, інноваційна тощо).

Поняття бізнес-моделі часто плутають зі стратегією, замінюючи один термін іншим, або мають на увазі як одну з його складових. Ця плутанина пов'язана з тим, що одне визначення тісно пов'язане з іншим, але не дорівнює йому. Їх відмінності можемо визначити у наступному:

1. Фактор створення цінностей та їх перетворення в дохід. Бізнес-модель призначена для того, щоб описати той спосіб, яким чином підприємство перетворить даний товар або послугу в прибуток. Стратегія охоплює більш далекі перспективи, створюючи стійку конкурентну перевагу.

2. Ціна комерційної діяльності або дохід власника. Перетворення вартості підприємницької справи в прибуток не є основним завданням бізнес-моделі проекту. У цьому полягає пряма відмінність даного поняття від стратегії. Таким чином, бізнес-модель не акцентує увагу на методах фінансування.

3. Рівень кваліфікації в сфері комерційної діяльності. Не потрібно особливих знань, щоб сформулювати бізнес-модель підприємства. У свою чергу, розробка стратегії припускає більш складний аналіз, що припускає певний рівень поінформованості в тій сфері, де функціонує підприємство [81].

Гассман О. та його колеги [69] пропонують своє трактування концепції бізнес-моделі, що складається з чотирьох елементів (або вимірів), взаємозв'язок між якими показаний на рис. 1.5:

1. Клієнт (хто?). Хто є нашими цільовими клієнтами (клієнт знаходиться в основі будь-якої бізнес-моделі)? На які споживчі сегменти потрібно спрямовувати зусилля, й які з них будуть охоплені бізнес-моделлю?

2. Ціннісна пропозиція (що?). Що ми пропонуємо клієнтам? Визначення

пропозиції підприємства і опис того, як підприємство задовольняє потреби цільових клієнтів.

3. Ланцюжок створення цінності (як?). Як ми створюємо свої продукти? Процеси та дії у поєднанні з відповідними ресурсами і засобами.

4. Механізм отримання прибутку (чому?). Чому підприємство є прибутковим? Структура і механізми генерування прибутку.

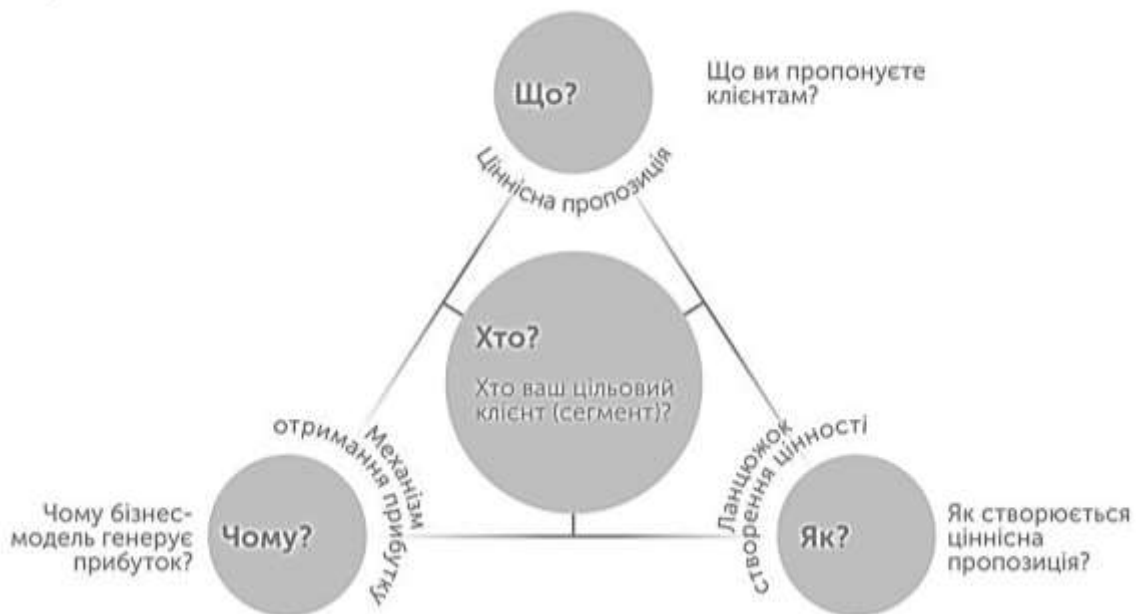


Рис. 1.5. Виміри бізнес-моделі

Джерело: [69]

Схема побудови бізнес-моделі за цим підходом представлена у Додатку Додаток Ж.

Найбільш популярним інструментом бізнес-моделювання є шаблон бізнес-моделі О. Остервальдера та І. Пін'є [81]. Шаблон – це універсальна мова опису, аналізу та перетворення бізнес-моделей, що складається з 9 блоків, що дозволяють просто та наочно описати й представити діяльність організації (рис. 1.6).

Розглянемо блоки бізнес-моделі більш детально [87].

Перший блок – споживчі сегменти, визначає, які групи споживачів підприємство розраховує залучати та обслуговувати. Щоб краще

задовольняти потреби клієнтів, бажано розбити їх на групи по потребах, особливостях поведінки та інших ознаках, тобто виділити цільові аудиторії або споживчі сегменти.

Ключові партнери	Ключова діяльність	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Сегменти клієнтів
	Ключові ресурси		Канали	
Структура витрат			Потоки доходів	

Рис. 1.6. Шаблон бізнес-моделі О. Остервальдера та І. Пін'є

Групи клієнтів представляють різні сегменти, якщо:

- відмінності в їх запитах обумовлюють відмінності в пропозиціях;
- взаємодія здійснюється за різними каналами збуту;
- відносини з ними потрібно будувати по-різному;
- їх вигідність суттєво різниться;
- їх залучають різні аспекти пропозиції.

У різних бізнес-моделях виділення споживчих сегментів може здійснюватися різним чином, наприклад:

- бізнес-моделі, що відносяться до пропозиції послуг широкого вжитку, не проводять відмінностей між споживчими сегментами та орієнтовані на більшу групу споживачів, об'єднаних подібними потребами;
- бізнес-моделі нішевих ринків орієнтовані на особливі споживчі сегменти;
- бізнес-моделі, що виділяють сегменти ринку, які незначно відрізняються за потребами і запитами;
- організації з багатопрофільною бізнес-моделлю обслуговують небагато різних споживчих сегментів з різними потребами та запитами;
- деякі організації обслуговують два або більше взаємозалежних

споживчих сегмента.

Другий блок включає ціннісні пропозиції послуг, які являють цінність для певного споживчого сегмента. Ціннісну пропозицію можемо визначити як сукупність переваг, які підприємство готове запропонувати споживачеві, серед яких можна виділити

1. Новизна: ціннісні пропозиції орієнтовані на задоволення зовсім нових потреб, яких на ринку раніше просто не існувало;
2. Продуктивність: підвищення ефективності або продуктивності продукції традиційно використовується для створення ціннісної пропозиції;
3. Виготовлення на замовлення: послуги, що задовольняють індивідуальні запити клієнтів або вузькі споживчі сегменти, мають високу цінність;
4. «Робити свою роботу»: цінність можна створити й за рахунок допомоги клієнту у виконанні його роботи;
5. Дизайн;
6. Бренд/статус;
7. Ціна: пропозиція тих же переваг по більш низькій ціні – стандартний шлях задоволення запитів чутливих до цін споживчих сегментів;
8. Зменшення витрат: допомога споживачам у зниженні їх витрат;
9. Зниження ризику: істотною цінністю для споживача може стати зниження рівня ризику, з яким він зустрічається при купівлі послуг;
10. Доступність;
11. Зручність.

Третій блок стосується каналів взаємодії та описує, як підприємство взаємодіє зі споживчими сегментами та доносить до них свої ціннісні пропозиції. Канали зв'язку, поширення й продажів виконують ряд функцій, зокрема:

- підвищують ступінь поінформованості споживача про послуги організації;

- допомагають оцінити ціннісні пропозиції організації;
- дозволяють споживачеві отримувати послуги;
- забезпечують подальше обслуговування.

Канали збуту являють собою п'ять етапів просування послуги до споживача:

1. Інформаційний: як підвищується поінформованість споживача про послуги підприємства?
2. Оцінний: як клієнтам допомагають оцінювати ціннісні пропозиції підприємства?
3. Продажний: як клієнтам надається можливість придбання певних послуг?
4. Доставка: як клієнтам доставляються ціннісні пропозиції?
5. Постпродажний: як клієнтам забезпечується подальше обслуговування?

Четвертий блок – відносини зі споживачами, описує типи відносин, які встановлюються підприємством з окремими споживчими сегментами. Підприємство має чітко визначити, який тип відносин вона прагне встановити з кожним зі споживчих сегментів, вони можуть варіюватися від персональних до автоматизованих.

Можна виділити кілька типів відносин із клієнтами, що існують у рамках, організації з кожним споживчим сегментом:

1. Персональна підтримка: клієнт може спілкуватися прямо із представником підприємства, одержуючи від нього допомогу в процесі покупки й після неї;
2. Особлива персональна підтримка: у цьому випадку представник підприємства прикріплений до конкретного клієнта, з яким у нього складаються свої взаємини;
3. Самообслуговування: при такому типі взаємин підприємство не підтримує безпосередніх відносин із клієнтами, але забезпечує їх усім

необхідним, щоб вони могли обслуговувати себе самостійно;

4. Автоматизоване обслуговування: цей тип відносин представляє комбінацію більш складної форми самообслуговування з автоматизацією процесів;

5. Співтовариства: багато підприємств підтримують онлайн-співтовариства, надаючи користувачам можливість обмінюватися знаннями. Співтовариства допомагають підприємствам краще розуміти потреби своїх клієнтів;

6. Спільне створення: багато підприємств сьогодні виходять за рамки традиційних відносин продавець – покупець і створюють цінність разом зі споживачем, наприклад залучаючи клієнтів до створення дизайну продуктів або виробництву контенту.

П'ятий блок – фінансова стійкість, включає матеріальний прибуток, який підприємство одержує від кожного споживчого сегмента або від партнерів. Підприємство має запитати себе: за що готові платити клієнти? Правильна відповідь на це питання дозволить створити один або кілька потоків вступу доходів.

Шостий блок – ключові ресурси, описує найбільш важливі активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі. Ці активи дозволяють створювати та доносити до споживача ціннісні пропозиції, виходити на ринок, підтримувати зв'язки зі споживчими сегментами та отримувати прибуток.

Ключові ресурси можна класифікувати в такий спосіб:

1. Матеріальні ресурси: до цієї категорії відносяться фізичні об'єкти, такі як виробничі потужності, будинки, устаткування, транспортні засоби, місця продажів і мережі дистрибуції;

2. Інтелектуальні ресурси: інтелектуальна власність, наприклад торговельні марки, закрита інформація, захищена правами власності, патенти та авторські права, партнерські і клієнтські бази даних;

3. Персонал: добір персоналу – важливе завдання для будь-якого підприємства, але є бізнес-моделі сфери послуг, що передбачають приділення особливої уваги до цього ресурсу;

4. Фінанси: ряд бізнес-моделей вимагає наявності певних фінансових ресурсів і/або фінансових гарантій.

Сьомий блок – ключові види діяльності, описує дії підприємства, які необхідні для реалізації її бізнес-моделі. Кожна бізнес-модель включає певне число ключових видів діяльності. Це найважливіші дії організації, без яких її успішна робота неможлива.

Ключові види діяльності можна класифікувати з такими сферами:

1. Виробництво: ця діяльність включає розробку, створення й висновок на ринок продукту в необхідному обсязі й/або найкращій якості. Виробнича діяльність – головна для бізнес-моделей підприємств-виробників;

2. Вирішення проблем: ця діяльність полягає в пошуку оптимального вирішення проблем конкретного клієнта. Сама активність цього типу переважає в роботі підприємств сфери послуг;

3. Платформи/мережі: у бізнес-моделях, заснованих на платформі як ключовому ресурсі, головними видами діяльності є ті, що пов'язані із цією платформою або мережею. У якості платформи можуть виступати комп'ютерні мережі, комерційні платформи, програмне забезпечення й навіть торговельні марки.

Блок «ключові партнери» описує мережу постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель. Підприємства будують партнерські відносини, щоб оптимізувати свої бізнес-моделі, знизити ризики або одержати ресурси, і подібні відносини стають основою багатьох бізнес-моделей.

Можна виділити чотири типи партнерських відносин:

1. Стратегічне співробітництво між неконкуруючими організаціями;
2. Коопетиція: стратегічне партнерство між конкурентами;

3. Спільні підприємства для запуску нових бізнес проєктів;
4. Відносини виробника з постачальниками для гарантії одержання якісних послуг.

Серед основних мотивів створення партнерських відносин варто відзначити наступні:

1. Оптимізація та економія в сфері виробництва: ця основна форма партнерства або відносин між замовником і постачальником з метою оптимізації розподілу ресурсів і ведення діяльності;
2. Зниження ризику та невизначеності: партнерські відносини можуть допомогти знизити ризик у конкурентному середовищі, для якого характерна невизначеність. Нерідко підприємства формують стратегічний союз в одній області, в інших залишаючись конкурентами;
3. Поставки ресурсів і спільна діяльність: лише деякі підприємства володіють усіма ресурсами або виконують усі види діяльності, які містить у собі їх бізнес-модель. Звичайно вони передають функції видобутку й поставки деяких ресурсів і виконання певних дій своїм партнерам.

Дев'ятий блок – структура витрат. Блок описує найбільш істотні витрати, необхідні для роботи в рамках конкретної бізнес-моделі. Витрати підраховуються на основі визначення ключових ресурсів, видів діяльності та ключових партнерів.

За структурою витрат має сенс розділити бізнес-моделі на два класи: з переважною увагою до витрат і з переважною увагою до цінності (більшість бізнес-моделей перебувають між ними).

Приклади реальних бізнес-моделей сфери послуг представлені у Додатку 3.

З точки зору цілей даного дослідження корисною буде карта збалансованої бізнес-моделі, яку можна представити у формі списку гіпотез, кожна з яких потребує практичної перевірки [28]:

1. Клієнтський сегмент. На цьому етапі необхідно досліджувати

характеристики клієнта, його портрети та архетипи. Для B2C – це те, про що клієнт думає. Для B2B – це ті, хто і як ухвалює рішення та фінансовим ресурсом він володіє.

2. Проблеми. Визначення невирішених проблем у клієнта та причин його незадоволеності в альтернативних рішеннях.

3. Вирішення проблем. Продумування вирішення проблем клієнта, а також створення переваг для клієнтів, що зіштовхнулися із проблемами.

4. Ціннісна пропозиція. Визначення того, чим буде цінний ваш продукт/сервіс і як мотивувати клієнта до його придбання.

5. Продукт/сервіс. Що буде бачити клієнт, наприклад, мінімально життєздатний продукт (MVP), артефакти тощо.

6. Дослідження ринку. Визначення типу та масштабів ринку, дослідження конкурентів та альтернативних рішень, визначення розмірів можливості: PAM (Potential Available Market) – потенційний обсяг ринку; TAM (Total Addressable Market) – загальний обсяг цільового ринку; SAM (Served/Serviceable Available Market) – доступний обсяг ринку; SOM (Serviceable & Obtainable Market) – реально досяжний обсяг ринку.

7. Канали. Визначення каналів, що приводять клієнтів, їх ємності й ефективності.

8. Основні метрики. Відстеження ланцюжку цільових дій клієнта, створення маркетингової лійки, виходячи з поведінкових факторів (AARRR - залучення (Acquisition), активація (Activation), утримання (Retention), реферати (Referrals) і виручка (Revenue)).

9. Модель монетизації. Як саме бізнес буде приносити гроші?

10. Витрати. Розроблення структури постійних витрат: основні та адміністративні витрати (G&A), витрати на дослідження і розвиток (R&D), маркетингова кампанія та продажі тощо.

11. Unit-економіка:

$$User Acquisition * (-CPA + ARPPU * C1) = Прибуток \quad (1.1)$$

де *User Acquisition* – залучення користувачів у цифровий продукт за допомогою різних рекламних каналів;

CPA (Cost Per Action) – модель оплати реклами, при якій оплачуються тільки певні дії користувачів;

ARPPU (Average revenue per paying user) – середня виручка на одного клієнта;

C1 (Conversion to first purchase) – конверсія в першу покупку, тобто відсоток тих, хто вперше з користувачів став покупцем.

З наведених науково-методичних підходів до визначення сутності бізнес-моделі та з урахуванням специфіки сфери послуг підвищена увага має приділятися зв'язкам із клієнтами. На нашу думку, саме в цьому сегменті найчастіше задіяний фахівець із роботи із клієнтурою. Найчастіше, сфера послуг – це «висококласний сервіс, висококваліфіковані співробітники та постійна орієнтація на роботу із зовнішнім середовищем». Деякі підприємці недооцінюють фактор впливу на вибір споживача в сфері послуг й згодом відчують проблему у залученні клієнтів.

В контексті розгляду клієнтів та партнерів відзначимо наявність відносин як комерційного, так і некомерційного характеру, наприклад B2B (business to business) – «відносини між комерційними організаціями», C2C (customer to customer) – «відносини між споживачами», B2G (Business-to-government) – «відносини між бізнесом та урядом» і т.д. Кожний з наведених типів відносин характеризується відповідними бізнес-моделями.

На основі урахування широкого спектру економічних зв'язків у дослідженні [177, с. 69] ринок послуг визначено як «складну систему господарських зв'язків між продуцентами послуг та їх споживачами, а сфера послуг є сукупністю галузей та підгалузей, які виробляють та реалізують як матеріальні, так і нематеріальні послуги для населення».

В контексті еволюції ринку послуг варто відзначити, що він розглядається в єдності з товарним ринком як один з його різновидів, що

підкоряється загальним законам ринкової економіки. При цьому ринок послуг має ряд особливостей, серед яких виділяють наступні [117]:

- високий динамізм;
- територіальна сегментація та локальний характер;
- висока швидкість обороту капіталу внаслідок короткого життєвого циклу;
- перевага у наданні послуг малих і середніх підприємств;
- особливості процесу надання послуг, пов'язані з особистим контактом виробника й споживача;
- індивідуальність і нестандартність послуг у багатьох галузях;
- невизначеність результату в багатьох випадках при наданні послуг.

Управління розвитком бізнесу в сфері послуг (на відміну від підприємств виробничої сфери) має специфічні особливості, оскільки послуга створюється при безпосередній взаємодії споживача та персоналу. Отже, продавець послуги першочергову увагу повинен приділяти якості взаємодії з покупцем, щоб у момент надання послуги створити її максимальну цінність.

В цьому контексті автори відзначають наявність так званого «парадоксу послуги» [117], що полягає в тому, що послуга надається споживачеві в матеріальному середовищі, надання послуги оплачується споживачем, при цьому в матеріальному середовищі відбувається послідовність дій, однак споживач послуги одержує відчутний, усвідомлюваний, але нематеріальний результат. Наприклад, користуючись транспортом, споживач платить кошти за переміщення з одного пункту в інший, це відбувається в матеріальному середовищі, споживач сприймає дотиком і усвідомлює своє переміщення, але, покинувши транспортний засіб, він не одержує результат у матеріальній формі.

Досягненню успіху бізнес-моделей сфери послуг сприятиме також врахування особливостей процесу надання послуг. У праці [183, с. 262] на

прикладі ринку культурної сфери визначено такі ознаки:

- висока динамічність ринкових процесів (надання послуг, метою яких безпосереднє задоволення потреб людини);

- територіальна сегментація (форми надання послуг, попит і умови функціонування підприємств послуг залежать від характеристик території, охопленої конкретним ринком);

- висока швидкість обороту капіталу (одне з основних переваг бізнесу в сфері послуг, що є наслідком більш короткого виробничого циклу);

- висока чутливість до зміни ринкової кон'юнктури (властивість, обумовлена неможливістю зберігання, складування і транспортування послуг, а також часовим і просторовим збігом їх виробництва та споживання);

- специфіка процесу надання послуг (особистий контакт виробника й споживача, з одного боку, створює умови для розширення комунікативних зв'язків, а з іншого – збільшує вимоги до професійно-кваліфікаційних якостей, досвіду, етики та загальної культури виробника);

- високий ступінь диференціації послуг (пов'язана з диверсифікованістю та індивідуалізацією попиту на послуги й розглядається як найважливіший стимул до інноваційної діяльності в сфері послуг, тому що складна структура попиту обумовлює появу нових, нестандартних послуг);

- невизначеність результату діяльності з надання послуг (результат діяльності з надання послуги у багатьох випадках знаходиться під впливом різних якостей виробника не може бути заздалегідь визначений з достатньою точністю; оцінка результату можлива тільки після споживання послуги).

У дослідженні Рижик І.О., Глебова А.О., Синягівська В.С. [167, с. 154-155] для визначення особливостей моделювання бізнес-процесів на підприємствах сфери послуг проаналізували їх ключові особливості функціонування, які полягають у наступному:

- 1) високий ступінь невизначеності ринку послуг ставить споживача в

залежне від виробників послуг становище, оскільки надання послуг ґрунтується на наявності спеціальних знань і досвіду, які споживачеві складно оцінити; неможливість зіставлення двох альтернативних пропозицій через загальний процес виробництва і споживання послуги (споживач має можливість порівняння тільки очікуваних та отриманих вигід);

2) інерція споживача послуг, що виступає головним чинником у наданні можливості повторних покупок послуги; швидка реакція на зміни ринкової кон'юнктури, зумовлена відсутністю можливості зберігати і транспортувати послуги;

3) специфічні особливості процесу надання послуг, що визначається суб'єктним складом їх виробників, як правило, малих і середніх підприємств різних сфер діяльності, що мають високий рівень мобільності та орієнтовані на можливість для швидкої реакції й адаптації до змін вимог ринку, тому більш конкурентоспроможні на локальних ринках послуг;

4) характерні особливості процесу надання послуг, зумовлені обов'язковою особистою взаємодією продавця і споживача, що підвищує загальний рівень вимог до професійних якостей і культури суб'єктів надання послуг;

5) посилення технологічної та відтворювальної взаємозалежності ринку послуг із матеріальним виробництвом, глибоке взаємопроникнення виробництва «матеріального продукту» та послуг в усі галузі економіки та види економічної діяльності. «Матеріальний продукт» і послуга інтегруються в нових економічних комплексах: торгово-промисловому, медико-індустріальному, інформаційному, рекреаційному, в єдності задовольняючи окрему суспільну потребу.

Побудову бізнес-моделі доцільно розглянути з точки зору якості послуг, оскільки основним критерієм суджень споживачів про послуги є їх відповідність очікуванням. Основне завдання менеджменту підприємства полягає в забезпеченні якості послуг, відповідного до очікувань споживача.

Розрив між очікуваною та дійсною якістю послуг може відбуватися з різних причин. Знання та усунення цих причин дозволить керівництву підприємства поліпшити результати їх діяльності. У якості основних причин можуть бути названі:

- неправильна оцінка менеджерами очікувань споживачів. Розрив між очікуваною та якістю послуг, що сприймається, часто відбувається тоді, коли керівництво навіть не намагається довідатися, чого чекають від послуг підприємства споживачі;

- невірне уявлення про якість послуг. Навіть якщо керівництво вірно оцінює очікування споживачів, найчастіше менеджери не мають можливості або не прагнуть направити ресурси підприємства на усунення проблеми. Наприклад, багато організацій з прийому комунальних платежів, банки, магазини мають невдалий для клієнтів режим роботи, який не змінюється протягом багатьох років;

- низька якість обслуговування. Якість послуг може не відповідати стандартам або вимогам споживачів по різних причинах, але найчастіше через те, що співробітники підприємства, що безпосередньо обслуговують клієнтів, недостатньо мотивовані або не здатні виконувати завдання в силу їх низького професійного та кваліфікаційного рівня. Причиною низької якості обслуговування може бути також відсутність відповідної матеріально-технічної бази, наприклад, діагностичної й лікувальної апаратури в установах, що надають медичні послуги;

- недостовірна реклама. Реклама, що завищує якість послуг, приводить до зниження їх якості, що сприймається, й розчарування клієнта, тому що результат не виправдовує споживчих очікувань. Якщо рівень обслуговування навмисно перебільшується, імовірність того, що навіть висококласний сервіс одержить негативну оцінку, підвищується.

Для вирішення перерахованих проблем управління якістю послуг підприємства необхідно:

- 1) розробляти правильну стратегію: визначати цільовий ринок і найцінніші для споживачів характеристики послуг;
- 2) завжди додержуватися високих стандартів сервісу;
- 3) проводити ретельну та детальну підготовку заходів щодо підвищення якості послуг:
 - встановлювати SMART-критерії результативності діяльності підприємства;
 - проводити навчання та стимулювання співробітників;
 - розробляти системи контролю продуктивності праці;
 - проводити споживчі опитування, перевіряючи відповідність послуг установленим критеріям;
- 4) доносити до споживачів тільки реальні обіцянки.

Аналітичний матеріал [156] акцентує увагу на тому, що організація бізнесу в сфері послуг вимагає від підприємця чіткого та коректного формування цільової політики для свого підприємства. У довгостроковій перспективі для підприємства більш ефективним і продуктивним буде орієнтація відразу на кілька сегментів, однак на момент організації бізнесу більш пріоритетне завдання вибрати невеликий сегмент, який є знайомим з точки зору максимізації якості послуг та наявності вираженої компетентності, і сконцентрувати уваги та ресурси на досягненні лідерських позицій у ньому. Вузька спеціалізація дає можливість залучити клієнтів глибокими знаннями, досвідом і відповідними зв'язками, репутацією в цікавій їм сфері.

Цікаві ідеї для бізнесу в сфері послуг стосуються не тільки побуту або, наприклад, юриспруденції, але також й ряду спеціалізованих секторів підприємницької діяльності, характерних винятково для конкретного локального ринку.

Наприклад, список послуг, якими можуть скористатися комерційні підприємства, досить різноманітний – це можуть бути фотопослуги та дизайн

рекламних матеріалів або будівельні роботи, послуги з допомоги в створенні дитячого садка. Тому для будь-якого підприємця є можливість знайти свою нішу з урахуванням його потенціалу та ресурсних можливостей.

Перелік перспективних ідей для сфери послуг (Додаток К) та відповідних бізнес-моделей представлено в аналітичному звіті «Ідеї для створення мікробізнесу» [75], підготовленому в рамках діяльності Програми ООН із відновлення та розбудови миру, що розроблений з метою інформаційної підтримки майбутніх підприємців у виборі ідей для започаткування бізнесу. З точки зору нашого дослідження важливим висновком звіту є те, що описані бізнес-моделі є універсальним інструментом для розуміння того, яким чином працює обраний бізнес, проте для конкретних підприємницьких ініціатив необхідно уточнювати сегменти бізнес-моделі, враховуючи особливості місцевого ринку, ресурси, якими володіє підприємець, та його навички.

Досвід розвинених країн свідчить про те, що з урахуванням відмінностей у матеріальному становищі, смаках і перевагах клієнтів ринок послуг диференціюється на велику кількість дрібних сегментів, що відрізняються фінансовими, соціальними, демографічними, психологічними, національними ознаками тощо [73, с. 66]. В сучасних умовах існує ряд напрямків бізнесу, проекти яких можна втілити швидко, при цьому розробити їх таким чином, щоб видаткові статті були мінімальними.

Важливі аспекти бізнес-моделей сфери послуг пов'язані з характерними її рисами, зокрема: яскраво виражена соціальна спрямованість; динамічність; активність у залученні нових споживачів; здатність надати все необхідне для повноцінного задоволення постійно зростаючих запитів споживачів; висока нерівномірна еластичність попиту на окремі види послуг у високий і низький сезони, викривлення кривої попиту в сфері послуг. У дослідженні [73, с. 65] це пояснюється нееластичним характером попиту, дією ефекту доходу, ефекту приєднання до більшості, ефекту Веблена тощо.

На основі вищенаведеного цілком закономірним є те, що існує безліч методів та прийомів створення ефективного підприємства сфери послуг та його системи управління. Головною рисою ефективно діючого підприємства сфери послуг є безперервний рух уперед, пошук нових форм та методів роботи із клієнтами, з персоналом, небажання зупинятися на досягнутому, удосконалення системи управління [158, с. 56].

В цьому контексті можемо розглянути інноваційні стратегії у сфері послуг (табл. 1.1).

Реалізувати інноваційну стратегію управління підприємствами сфери послуг доцільно в розрізі наступних підсистем [169, с. 170-171]:

1. Сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, що виконують закріплені за ними функції та вирішальних поставлені перед ними завдання. Дану підсистему системи управління можна розглядати як єдність організації, технології та методів управління – як структурно-функціональну підсистему системи управління.

2. Інформаційно-поведінкова підсистема включає такі елементи:

- управлінська місія, бачення бізнесу, позиціонування на ринку і ціннісна орієнтація системи управління щодо клієнта та персоналу;
- інтереси та поведінкові нормативи учасників процесу управлінської діяльності;
- інформація та інформаційне забезпечення комунікацій у системі управління;
- орієнтація на задоволення потреб клієнтів з урахуванням постійного впровадження інноваційних перетворень;
- використання методів креативної економіки, в основі якої лежить ідея якісно нового підходу до процесу надання послуг, формування нових потреб клієнтів та їх задоволення;
- впровадження методів цифрової економіки, автоматизація процесу надання послуг, використання зручних мобільних додатків або

обслуговування через автоматизацію центрального офісу.

Таблиця 1.1

Складові інноваційної стратегії управління підприємствами сфери послуг

Складові стратегії	Зміст складових стратегій
Принципи	Принцип системного підходу та конкурентоспроможності Принцип комплексності розв'язуваних завдань Принцип орієнтації на інноваційний розвиток Принцип реінжинірінгу Принцип узгодження пропускнуої здатності підприємства сфери послуг Принцип раціональної комбінації універсальності та специфічності управлінських рішень
Цілі	Забезпечення довгострокової стабільної діяльності Забезпечення безперервного потоку якісних послуг Ефективне управління ризиками Раціональна комбінація централізації та децентралізації управління
Ключові задачі	Формування сфери послуг відповідно до світових норм і стандартів якості Формування системи заходів з урахуванням довгострокових прогнозів соціально-економічного розвитку підприємства сфери послуг Визначення необхідних інноваційних та інвестиційних ресурсів і технологій, а також джерел їх забезпечення Коректування цілей і завдань відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства сфери послуг Моніторинг ефективності діяльності та координація роботи всіх підрозділів Сучасні методи мотивації і стимулювання персоналу
Заходи	Вибір управлінських інновацій з метою адаптації господарської системи в умовах невизначеності Удосконалення структури управління підприємств сфери послуг Формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства сфери послуг Створення комплексу послуг, відповідно до сучасних нормативів і стандартів якості, з урахуванням індивідуальних характеристик підприємств, що найбільш повно відповідають запитам споживачів Інформатизація процесів та результатів на основі впровадження сучасних інформаційних систем в управління підприємствами сфери послуг Формування суб'єкт-суб'єктних відносин у площині «виробник-споживач» послуг Мінімізація впливу адміністративно-бюрократичних бар'єрів

Джерело: [73, с. 67]

3. Підсистема саморозвитку, що відображає виникнення таких якостей,

як прагнення до самовдосконалення, гнучкість і адаптивність до змін, орієнтація на нововведення, пошук і розробка прогресивних ідей, прискорене введення їх у практику функціонування системи управління. Підсистема саморозвитку не просто відображає названі якості системи управління, а є генератором цих якостей та несе в собі механізм їх відтворення, закріплення, поширення та практичного втілення.

Основні вимоги до організаційної структури, що, на нашу думку, мають забезпечити втілення стратегії інноваційного розвитку в рамках вищенаведених підсистем, є наступними:

- адаптивність (здатність пристосовуватися до змін);
- адекватність (відповідність параметрам системи);
- спеціалізація (конкретизація сфери діяльності);
- оптимум (налагодження раціональних зв'язків);
- оперативність (недопущення безповоротних змін);
- надійність (гарантія вірогідності передачі даних);
- економічність (відповідність витрат можливостям);
- простота (легкість реалізації мети).

В контексті вищенаведеного варто розглянути ефективність бізнес-моделі. Серед показників, які можна використати для цього, рекомендовано проаналізувати [124]:

- собівартість (вартісний показник, що задовольняє наявні і прогнозовані фінансові можливості підприємства та є прийнятним для подальшого встановлення необхідного рівня ціни);
- чистий прибуток (реалізація бізнес-моделі дозволяє коригувати рівень чистого прибутку, що у свою чергу забезпечує необхідний рівень рентабельності та сприяє ефективному функціонуванню підприємства);
- рівень витрат (формування оптимального та обґрунтованого обсягу витрат, що забезпечує необхідний рівень витратовіддачі та витратоємності);
- якість (кожна операція на всіх етапах реалізації неодмінно повинна

регулюватись для забезпечення максимально можливого рівня якості з метою отримання прогнозованого обсягу економічних вигод);

– інноваційність (реалізація операцій, що ґрунтуються на творчому та креативному підходах, збалансовує увесь бізнес-процес, оскільки знижує вірогідність невідповідності кінцевого результату початковим цілям або завданням);

– задоволеність споживача (метою будь-якого бізнес-процесу є задоволення кінцевого споживача (внутрішнього та зовнішнього), тому виникає необхідність проектування операцій у такий спосіб, щоб на виході ймовірність задоволеності кінцевим результатом не була нижчою за очікуваний рівень); доцільність (обґрунтованість тієї чи іншої операції стичного підприємства є системним процесом, що дозволяє осмислено приймати рішення щодо її необхідності);

– вартість для споживача (ця складова набуває особливого значення, оскільки саме прийнятність цінової політики підприємства насамперед спонукає споживача до купівлі певної послуги);

– зацікавленість споживача (оскільки основним завданням бізнес-процесу є задоволення споживача, то всі окремі операції повинні мати пріоритетні цілі, що спрямовуються на актуальність бізнес-процесу);

– рівень ризику (врахування цієї складової ефективності процесу дозволяє обґрунтовано та виважено підходити до реалізації окремих ділових операцій, що забезпечує зниження ймовірності отримання збитків).

З метою виявлення того, яким чином можливо досягти максимальної ефективності бізнес-моделей сфери послуг, варто розглянути їх відповідність бізнес-тенденціям, для чого необхідно визначити вектори трансформації бізнес-моделей сфери послуг.

1.3 Обґрунтування стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей сфери послуг

Більшість наукових публікацій з проблематики сфери послуг, як правило, містить лише філософську ідею та загальну концепцію побудови структури бізнесу на підприємстві й не дає вичерпних відповідей на запитання, пов'язаних з стратегічними аспектами управління бізнес-моделями та бізнес-процесами й їх оптимізацією в підприємствах сфери послуг. Як показує проведений аналіз, управління на основі бізнес-моделей та бізнес-процесів ще не розроблене з тим ступенем глибини та конкретики, коли його реальне впровадження в практику будь-якого підприємства не викликає проблем. Також у сучасних умовах господарювання в підприємствах сфери послуг необхідно сформувати новий тип управління, взявши за основу інший алгоритм управлінських рішень, що враховують специфіку та особливості функціонування досліджуваної сфери [74].

В популярному в бізнес-колах огляді [69] відзначено, що «довгостроковий успіх підприємства залежить від її вміння створювати і перетворювати інноваційну бізнес-модель». Експерти підкреслюють, що у нинішніх умовах вже не можна обмежитися інноваційним продуктом або процесом, оскільки вони застарівають з дедалі більшою швидкістю. Дослідження свідчать, що в інноваційну бізнес-модель закладено набагато більший потенціал успіху, ніж в інноваційний процес або продукт. Тому лідери у різних сферах оновлюють свою бізнес-модель удвічі частіше за інші підприємства з огляду на те, що бізнес функціонує в умовах короткочасних конкурентних переваг. Досягти успіху можна лише в тому випадку, якщо його першопричини постійно аналізуються й переглядаються.

Загалом сфері послуг бракує стабільності виробничих підприємств, однак у додатковому рівні маневреності та адаптивності полягає одне з найсильніших переваг цієї сфери бізнесу.

Удосконалення управління підприємством сфери послуг вимагає від

вищого керівництва наступних дій [169, с. 171]:

- удосконалення стратегічного планування;
- зміцнення ролі окремих функціональних напрямків, зокрема пов'язаних з маркетингом сфери послуг;
- системної оцінки кадрів з урахуванням комплексних результатів їх праці, а також мотивації;
- тісної взаємодії між відділами з обслуговування клієнтів, маркетинговим відділом, відділом, відповідальним за технічний розвиток, і безпосередньо управлінням підприємством.

У дослідженні [204, с. 179] в ході класифікації бізнес-процесів виділено процеси правління бізнес-моделлю організації як сукупність процесів управління, які мають на меті актуалізацію та підтримку бізнес-моделі підприємства. 90 % успішних інноваційних бізнес-моделей містять елементи вже існуючих [113, с. 179].

У дослідженні [167] зроблено опис концептуальної моделі бізнес-процесів у сфері послуг, яка дає змогу визначати характеристики основних бізнес-процесів і можливість їх реінжинірингу (рис. 1.7).

Загалом комплексний підхід до удосконалення бізнес-моделі, орієнтований на три базові елементи – клієнти, конкуренти, корінні зміни, що включають етапи аудиту, застосування основних принципів поліпшення бізнес-процесів, використання передових технологій, реалізація інноваційних рішень, адаптованих до конкретних умов сфери послуг, що дозволяють підприємству оптимізувати бізнес та поліпшити положення на ринку, а її клієнтам одержати помітні вигоди [74].

В цьому контексті визначимо стратегічний вектор трансформації бізнес-моделі як тенденцію соціально-економічних процесів, що стосується умов функціонування бізнес-моделі та за умови ефективного врахування в управлінні бізнес-процесами визначає найбільш вигідне стратегічне положення як в цілому для підприємства, так і окремих видів його діяльності.

В даному розділі роботи ми пропонуємо розглянути основні вектори трансформації бізнес-моделей сфери послуг, серед яких виділимо:

- цифровізація та Інтернет послуг;
- креативність та інноваційність;
- кооперація та коопетиція;
- інтеграція з виробництвом (продукт як послуга);
- сталість.

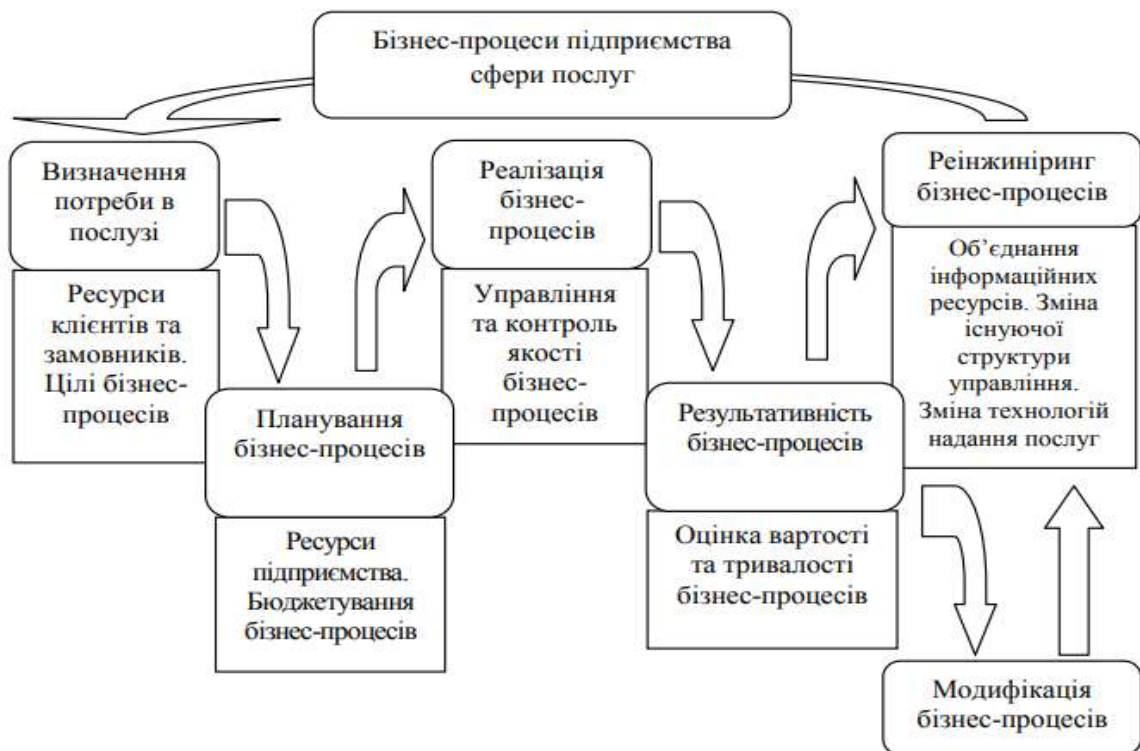


Рис. 1.7. Концептуальна схема управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг

Джерело: [167, с. 157]

Значення визначених стратегічних векторів в контексті трансформації бізнес-моделі можемо обґрунтувати такими положеннями, що визначають ефективність управління сферою послуг [72, с. 16-17], для яких здобувачем встановлено відповідність із векторами трансформації бізнес-моделей сфери послуг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей сфери
послуг

Складові ефективності бізнес-моделі	<i>Стратегічні вектори</i>				
	цифровізація та Інтернет послуг	креативність та інноваційність	кооперація та кооперація	інтеграція з виробництвом (продукт як послуга)	сталість
Безумовний пріоритет потреб користувачів, спрямованість усієї діяльності підприємства на задоволення цих потреб	+	+	+	+	+
Необхідність постійного перепроєктування (реінжинірингу) процесів для підвищення якості обслуговування	+	+	+		
Обов'язковість забезпечення захисту прав споживача та необхідність відповідності якості послуг прийнятним стандартам; розробка таких стандартів		+		+	+
Дедалі більша індивідуалізація послуг і підвищення складності та подорожчання процесів обслуговування	+	+	+	+	+
Двоїстий характер оцінки споживачем якості обслуговування: оцінка послуги та умов її надання	+	+			+
Необхідність врахування часових, психологічних, етичних, естетичних, технологічних компонентів	+	+	+	+	+
Забезпечення можливості участі користувачів у контролі, удосконаленні обслуговування та управління якістю послуг	+	+	+	+	+
Фінансово-економічна ефективність	+	+	+	+	+

Джерело: побудовано автором

Розгляд вказаних стратегічних векторів пропонуємо імплементувати до запропонованої у дослідженні Стоян К.С., Широкої В.В. [179] схеми удосконалення бізнес-моделі сфери послуг, що включає наступні етапи:

– аналіз ефективності поточної бізнес-моделі підприємства. Критерієм оцінювання доцільно обирати ті показники КРІ, які покладено в основу бізнес-моделі під час розробки. Крім того, можна розрахунки здійснювати за всіма показниками, які є віддзеркаленням господарської діяльності підприємства;

- оцінювання поточного стану розвитку підприємства та його відповідності бажаному стану;

- вибір напрямку вдосконалення, який може бути реалізований трьома напрямками: вдосконалення за окремими структурними елементами бізнес-моделі; вдосконалення на основі розробки абсолютно нової бізнес-моделі; оптимізація взаємозв'язків елементів бізнес-моделі;

- оцінка ризиків та доцільності обраного напрямку;

- деталізація процесу вдосконалення, а саме: строкам, відповідальним особам, підрозділам тощо;

- реалізація процесу удосконалення;

- контроль ключових показників ефективності бізнес-моделі.

Розглянути ці вектори доцільно з точки зору дослідження Чучука Ю. В. [206], в якому використано підхід Е. Нілі, К. Адамса, М. Кеннерлі, що розглядає ефективність діяльності підприємства з п'яти взаємопов'язаних точок зору:

- задоволення потреб зацікавлених сторін (хто є основним учасником програми або проекту, на що воно сподіваються і які мають потреби);

- вклад зацікавлених сторін (чого саме підприємство бажає і потребує від зацікавлених сторін на взаємовигідній основі);

- інноваційні стратегії (які інноваційні стратегії необхідно розробити для того, щоб задовольнити побажання й потреби зацікавлених сторін, враховуючи при цьому власні інтереси);

- процеси (визначення ключових бізнес-процесів);

- можливості необхідні для управління бізнес-процесами.

Наступним вектором, що впливає на трансформацію бізнес-моделі підприємств сфери послуг, є активізації В2В-співпраці, зокрема на мережевоцентричних засадах, розглянутих у дослідженні [171].

У дослідженні Швіндіної Г.О. [208, с. 73] розглянуто теорію коопетиції, що визначає стратегію як «мистецтво взаємодії із конкурентами, в ході якої

розробляється найкраща відповідь на дію конкурентів, які водночас діють так само». Авторка відзначає, що стратегія коопетиції з'явилась як адаптація агресивних конкурентних стратегій до гіперконкурентного середовища, коли підприємства-гравці об'єднують зусилля, щоб зменшити невизначеність гіперконкурентного середовища.

Спочатку найбільш широке впровадження коопетиція одержала в комп'ютерній індустрії, що стикнулася із завданням пошуку нової форми організації взаємодії між фірмами, що розробляють програмне забезпечення та устаткування. Коопетиція, таким чином, розглядалася як найбільш ефективний спосіб реалізації інноваційних розробок у практиці [101, с. 42]. Реалізація програм коопетиції можлива при проведенні маркетингових досліджень закордонних ринків; реалізації програм просування товарів на зовнішньому ринку; створення єдиних інформаційних мереж на основі CRM-технологій.

Критерієм переходу до ноосферної економіки вважається формування сервісної моделі суспільства, якій відповідає домінуюча роль сфери послуг. Багато підприємств галузей послуг в останні десятиліття інтенсивно інтегруються в інноваційну економіку [77, с. 98].

У традиційних послугах усе більший відсоток доданої вартості «формує» оригінальна інновація. Креативні індустрії створюють матеріальні товари та нематеріальні послуги із «творчим» змістом, економічною цінністю та ринковими цілями. В результаті глобалізації та інформаційної революції конкурентоспроможність товарів забезпечується, як правило, не ціновими методами, а широкомасштабним використанням високотехнологічних виробничих послуг, що дозволяють, з одного боку, суттєво скоротити транзакційні витрати на всіх стадіях виробничого процесу, з іншого боку, створити товар унікального якості [123, с. 61].

Говорячи про бізнес-моделі, слід також торкнутися питання формату ведення підприємницької діяльності та ключових пріоритетів. Наприклад,

дехто акцентує увагу на тому, аби зробити продукт найкращим у своїй ніші за відомими параметрами. Хтось оптимізує виробництво та намагається здивувати нижчими, аніж у конкурентів, цінами, хтось робить акцент на інноваційність.

Відомий експерт Пітер Тіль, засновник платіжної системи PayPal, інвестор та автор книги «Від нуля до одиниці», наводить аргумент на користь того, наскільки інноваційний продукт перспективніший, аніж відтворення уже наявного.

Цей формат бізнесу може бути цікавим для тих, хто прагне здивувати клієнтів новаторською ідеєю та робить ставку саме на неї. Клейтон Крістенсен, автор теорії «підривних» інновацій, визнаної найкращою бізнес-ідеєю початку сторіччя, підтверджує бачення Пітера Тіля.

У праці «Дилема інноватора: як через нові технології гинуть сильні компанії» він також робить акцент на важливість інноваційності. Згідно з баченням Крістенсиена, інноваційні продукти здатні зробити неважливими ті параметри, за якими раніше відбувалася конкуренція. Спочатку такий продукт заходить на ринок із дешевшою пропозицією. Він зацікавлює своїми новими властивостями, котрі переважають над некритичними недоліками. Зростають обсяги виробництва, якість продукту також зростає – і тоді він може сміливо претендувати на статус дійсно підривної (або проривної) технології.

З метою аналізу інноваційного компоненту розглянемо показане на рис. 1.8 порівняння структури реалізованих послуг в Україні у IV кварталі 2019 р. та III кварталі 2020 р.

Проведений аналіз рис. 1.8 дає змогу зробити висновок про низьку частку високотехнологічних та інтелектуальних послуг в Україні, а також зниження на відміну від тенденцій в розвинених країнах частки послуг в сфері професійної, наукової та технічної діяльності, надання яких пов'язано з впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

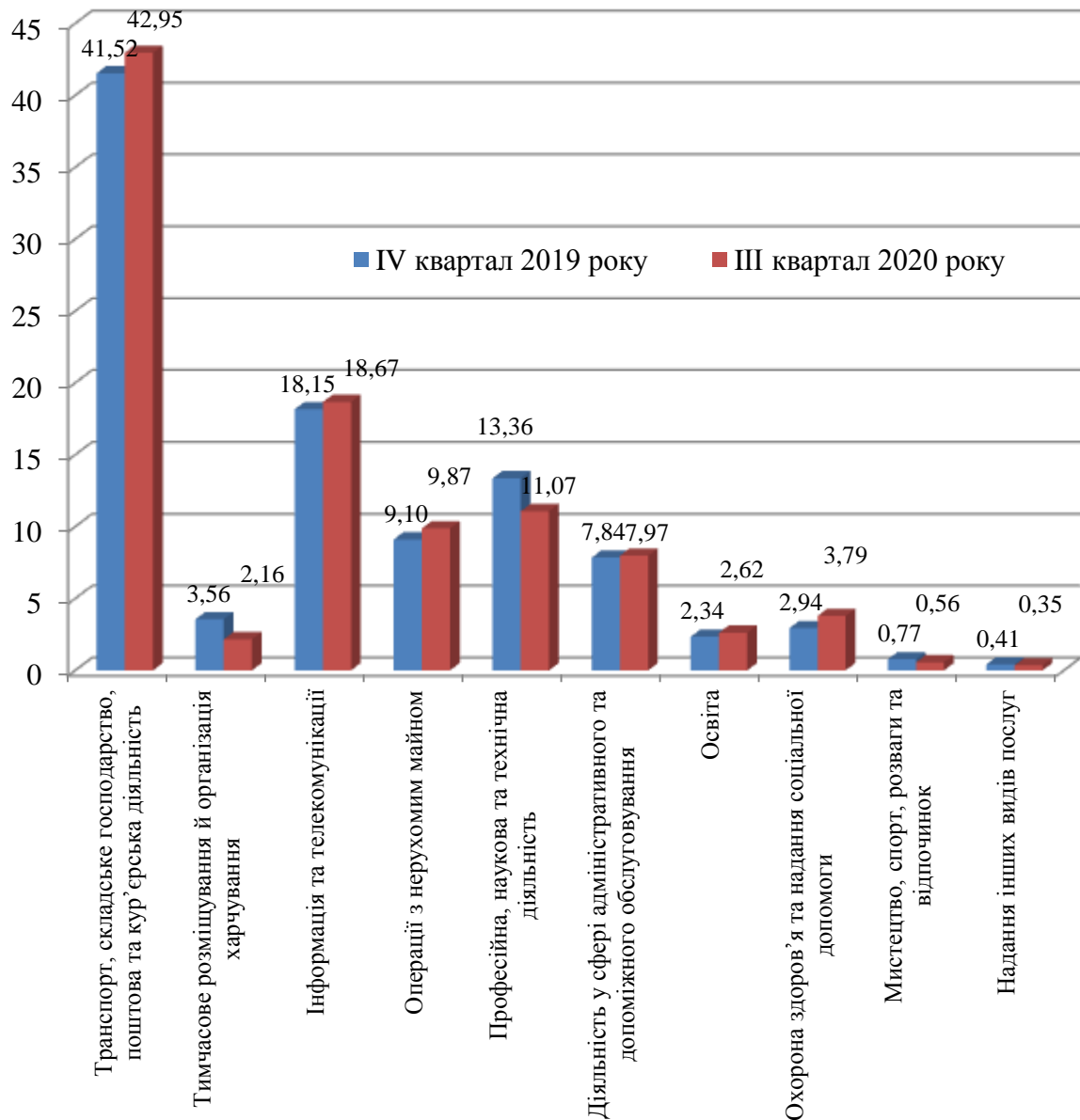


Рис. 1.8. Обсяг реалізованих послуг

Джерело: побудовано автором на основі даних Держкомстату [133]

Водночас рис. 1.9 ілюструє аналітичні залежності для прогнозування реалізації послуг в Україні.

За результатами проведеного аналізу тенденцій сфери послуг України до 2020 р., дані за який не бралися до розрахунку через їх флуктаційний характер, побудовано відповідні лінії тренду та визначено кластер послуг, обсяг реалізації яких має ознаки експоненційного зростання (на рис. 1.9 ці економіко-математичні моделі виділені жирним). До таких відносимо 4

групи послуг, зокрема послуги тимчасового розміщення й організації харчування, комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність та рекламну діяльність і дослідження кон'юнктури ринку. Зазначений факт дає змогу зробити висновок про зростання ролі креативних послуг.

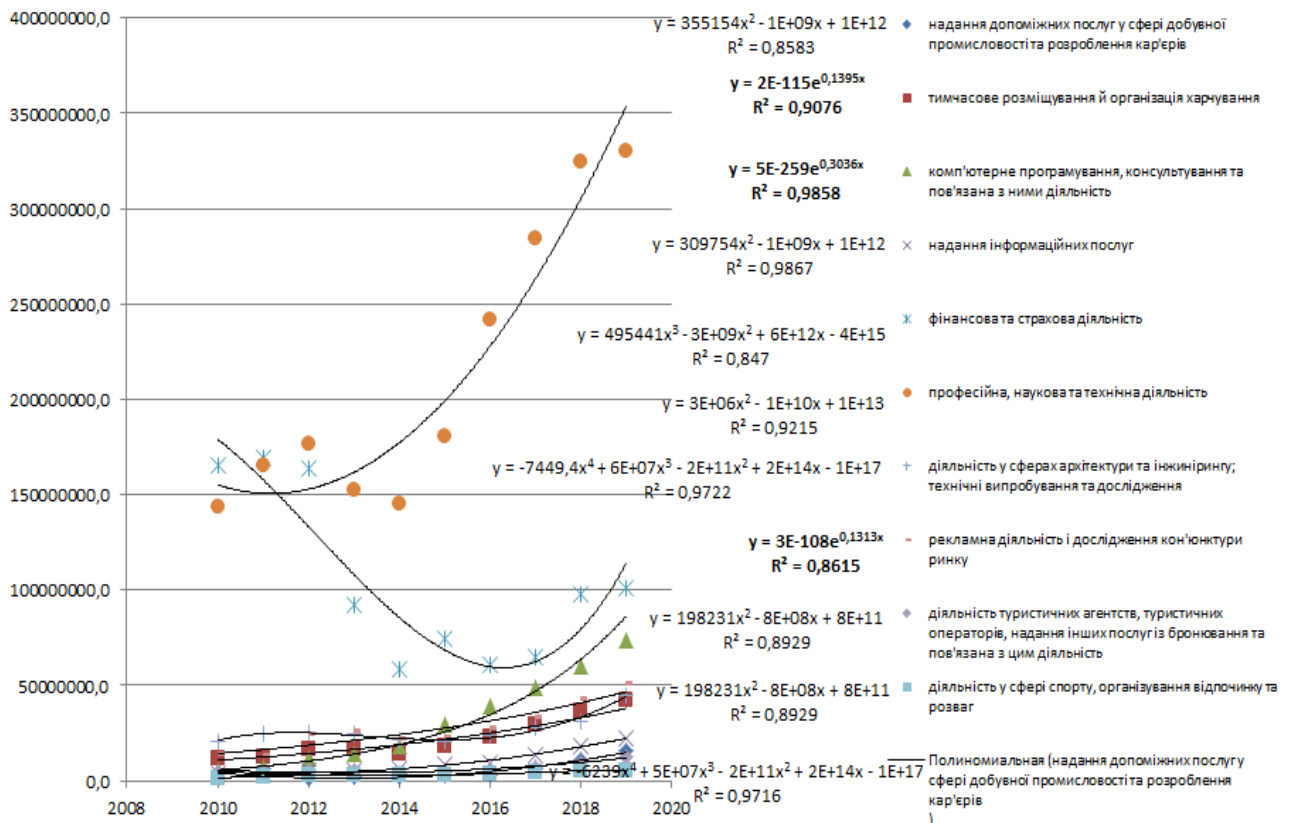


Рис. 1.9. Аналітичні залежності для прогнозування реалізації послуг в Україні

Джерело: побудовано автором на основі даних Держкомстату [133]

На основі дослідження [77, с. 101] можемо навести перелік критеріїв ефективності інновацій у сервісних організаціях:

1. Систематичність. Інновації повинні впроваджуватися в сервісну систему не час від часу, а регулярно і бажано з випередженням конкурентів.
2. Результативність, що виражається в збільшенні прибутковості підприємства, розширенні ринкової частки, підвищенні іміджу.
3. Створення внутрішнькорпоративної інфраструктури, яка максимально

сприяла б народженню нових ідей та впровадженню інновацій у сервісний процес.

4. Орієнтованість інновації на споживача, тобто створення нової цінності.

5. Висока швидкість впровадження інновацій у сервісний процес. Вважається, що близько половини кумулятивного операційного прибутку від нової послуги підприємство одержує протягом перших 18 місяців після виходу на ринок.

6. Багатомірність. Інновації будуть ефективними тільки тоді, коли будуть впроваджуватися на декількох рівнях бізнесу – від процесних інновацій до маркетингових.

7. Контроль ризиків, що дозволяє реально оцінити технологічні можливості впровадження інновацій у сервісний процес.

Забезпечити реалізацію вказаних критеріїв можливо через трансформацію бізнес-моделі, чому сприяє її цифровізація. Для підтвердження важливості вектору цифрової трансформації проаналізуємо наявні індикатори щодо оцінки впливу цифровізації на економічні процеси.

На основі аналізу індексу ефективності ринку товарів та послуг (1), ефективності ринку праці (2), динамізму бізнесу (3), інноваційного потенціалу економіки (4), включених до Global Competitiveness Report (2019 р.) [51], визначено кореляцію з індексом розвитку ІКТ (Global Innovation index (2019 р.) [11]. Зокрема були отримані такі результати:

1) коефіцієнт кореляції індексу ефективності ринку товарів та послуг та індексу розвитку ІКТ становить 0,712;

2) коефіцієнт кореляції індексу ефективності ринку праці та індексу розвитку ІКТ становить 0,685;

3) коефіцієнт кореляції індексу динамізму бізнесу та індексу розвитку ІКТ становить 0,760;

4) коефіцієнт кореляції індексу інноваційного потенціалу економіки та індексу розвитку ІКТ становить 0,772.

Вказані результати свідчать про наявність позитивного зв'язку на макрорівні розвитку основних індикаторів бізнес-середовища та розвитку ІКТ.

Актуальність вектору цифровізації для сфери послуг України також можемо проілюструвати відставанням у масштабах використання Інтернету для взаємодії з органами влади (рис. 1.10).

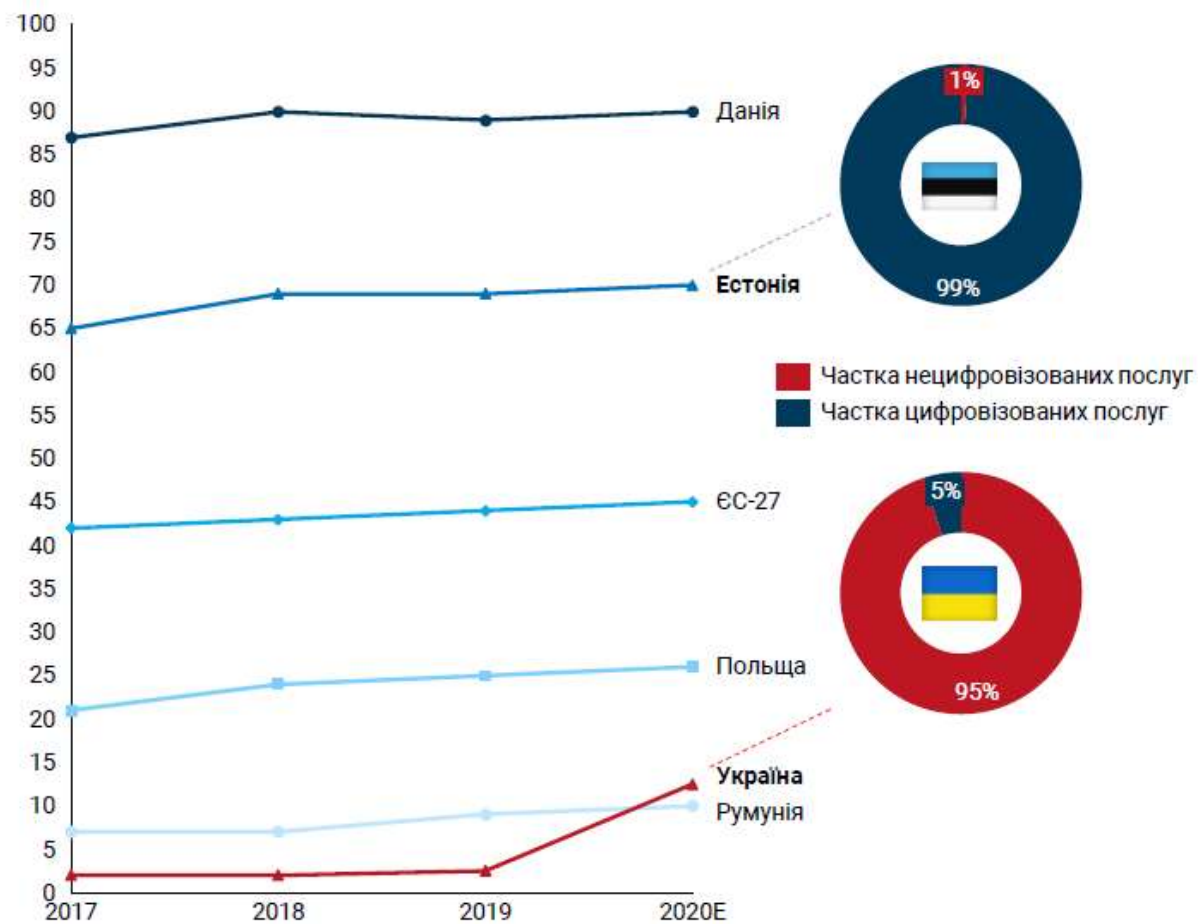


Рис. 1.10. Частка населення, яка використовує Інтернет для взаємодії з органами влади, %

Джерело: [193]

Цифрова трансформація активно прискорила в результаті кризового 2020 р. Наприклад, експерти Baker Tilly [176] відзначають, що волатильний 2020 р. прискорив цифрове зрушення у використанні різних фінансових послуг. Криза, яку спричинив COVID-19, підштовхнула бізнес до активного

використання технологій, відбулося зростання попиту на дистанційні фінансові послуги та послуги із забезпечення гнучкості в управлінні власними фінансами. Фінтех-трансформація набирає обертів і все більше проникає як у сфери життя, так і в усі сфери бізнесу. В минулому році після початку пандемії COVID-19 були запроваджені заходи соціального дистанціювання усіх категорій клієнтів, які гостро відчували необхідність широкого застосування онлайн-продуктів та послуг: від комунальних платежів для фізичних осіб до управління ліквідністю та факторингу у великих підприємствах. Фінансова сфера адаптується до пандемії і пропонує ідеї для регуляторів та політиків, які прагнуть сприяти інноваціям та отримувати вигоди від галузі, одночасно керуючи ризиками, що виникають для споживачів, інвесторів, фінансової стабільності та цілісності.

Фінтех представлений чималою кількістю послуг, проте, найпрогресивніші підприємства розвиваються у таких напрямках [176]:

- кредитування;
- блокчейн/віртуальні активи;
- регулювання у сфері аудиту, ризик-менеджменту та комплаєнсу;
- персональні фінанси;
- платежі та перекази;
- страхування;
- управління капіталом;
- іпотека та нерухомість.

За словами К. Фрейд, глобальної директорки Світового банку з питань фінансів та інновацій, фінтех індустрія продемонструвала свій потенціал для усунення перешкод у наданні фінансових послуг домогосподарствам та підприємствам на ринках і у країнах, що розвиваються. Цей ринок розвивається і показує стабільне зростання [18]. За даними Світового банку, у першому півріччі 2020 р. значні позитивні тренди відзначали тисячі підприємств у 169 юрисдикціях. У середньому фірми у таких сферах, як обмін цифровими активами, платежі, заощадження та управління фінансами,

повідомили про зростання кількості транзакцій та обсягів на 13% та 11% відповідно [52].

Аналізуючи минулий рік, експерти [176] стверджують, що попит на дистанційні послуги буде надалі зростати швидкими темпами, очікується розширення партнерства з іншими установами, крім банків, що надають послуги споживачам (страхові компанії, рієлтори та забудовники, фінансові компанії). Нові фінтех-рішення і продукти у майбутньому допоможуть створити «безшовність» у використанні сервісів, що буде задавати напрямок для розвитку українського ринку. Серед переваг, які отримує споживач від розвитку фінтех-послуг, відзначають:

- зниження вартості та збільшення швидкості проведення безготівкових розрахунків;
- зменшення необхідності відвідування фінансових установ для управління власними фінансами, проведення операцій з кредитами;
- зниження ризику шахрайських дій, пов'язаних із утриманням готівки;
- конкуренція на ринку за клієнта розширює перелік запропонованих продуктів та встановлюватиме високі критерії якості;
- розвиток інших напрямків фінтеху (окрім банківських послуг) надасть можливість зручного використання послуг страхування, медичного обслуговування, обслуговування нерухомості та ін.

Наступний вектор трансформації бізнес-моделей сфери послуг є наслідком інтеграції зі сферою матеріального виробництва, а саме із використанням моделі «продукт як послуга» (модель PaaS).

Працюючи за моделлю «продукт як послуга», виробник володіє устаткуванням і бере на себе його супровід й технічне обслуговування в обмін на регулярні платежі, причому клієнти платять за фактом використання устаткування. Це стимулює виробників випускати більш надійну, довговічну та просту в експлуатації продукцію замість орієнтації на одержання прибутку за рахунок продажу запасних частин і сервісних послуг, не передбачених гарантійними зобов'язаннями.

На рис. 1.11 показано цифрові тренди, що в значній мірі визначають дедалі більше поширення моделі «продукт як послуга» як у сфері промислового виробництва, так і в повсякденному житті. З огляду на наведені тренди варто очікувати появу нових видів послуг та сфер діяльності, що також можна вважати перспективним вектором, який має бути врахований в існуючих послугах. Наприклад, освітні та ділові послуги мають враховувати перспективи трансформації економіки.



Рис. 1.11. Цифрові тренди трансформації бізнес-моделей

Джерело: [189]

У процесі цифрової трансформації бізнесу формується нова виробнича філософія, основні контури якої тільки починають проявлятися, але зв'язані вони з характерними рисами цифрової трансформації, такими як:

- «розумна» (smart) автоматизація з виходом на прийняття управлінських розв'язків і розвиток ІЕМ-систем (інтелектуальних систем управління), які приходять на зміну ERP-системам;
- використання цифрових двійників процесів і об'єктів і створення «розумної» продукції;

- розвиток нових моделей бізнесу з орієнтацією на партнерство й зовнішню зв'язаність;

- нові види аналітики «великих даних» – предикативна (Predictive) та описова (Prescriptive) аналітика.

Наступним трендом розвитку сфери послуг є сталість, що пов'язана як з орієнтацією на сталий розвиток, зокрема його екологічні аспекти, так і з розширенням мережевого підходу при побудові бізнес-моделі.

Чуріканова О. Ю. [205, с. 205] розглядає циркулярні бізнес-моделі, що є узагальнюючим для будь-яких бізнес-моделей, які прагнуть до:

- використання якомога меншої кількості ресурсів та матеріалів для виробництва продуктів або послуг;

- продовження терміну використання продуктів чи послуг завдяки їх ремонту чи встановленню;

- завершення життєвого циклу продукту виконання переробки для отримання додаткової вигоди.

Підтвердженням важливості цифровізації є те, що витрати на придбання машин обладнання та програмного забезпечення становлять основну частину витрат за напрямом інноваційної діяльності інноваційно активних підприємств (рис. 1.12).

Бізнес-моделі слід розглядати, в першу чергу, як інструмент запровадження циркулярної економіки та джерело інновацій, які можливо запровадити у продукти чи послуги, організаційну чи виробничу діяльність з метою випуску на ринок нової інноваційної послуги, модернізувавши традиційні послуги. Запровадження інноваційних бізнес-моделей може бути спрямоване як на модернізацію вже існуючої моделі підприємства, так і у випадку із новими стартап проектами розробку принципово нової бізнес-моделі з розробкою усіх ключових елементів з нуля. Ролі, які відіграють бізнес-моделі можуть бути одночасно спрямовані на запровадження продуктів, послуг, сервісів, на процеси й організаційні структури,

оптимізацію процесів поставок, відкриття нових чи розширення існуючих ринків.

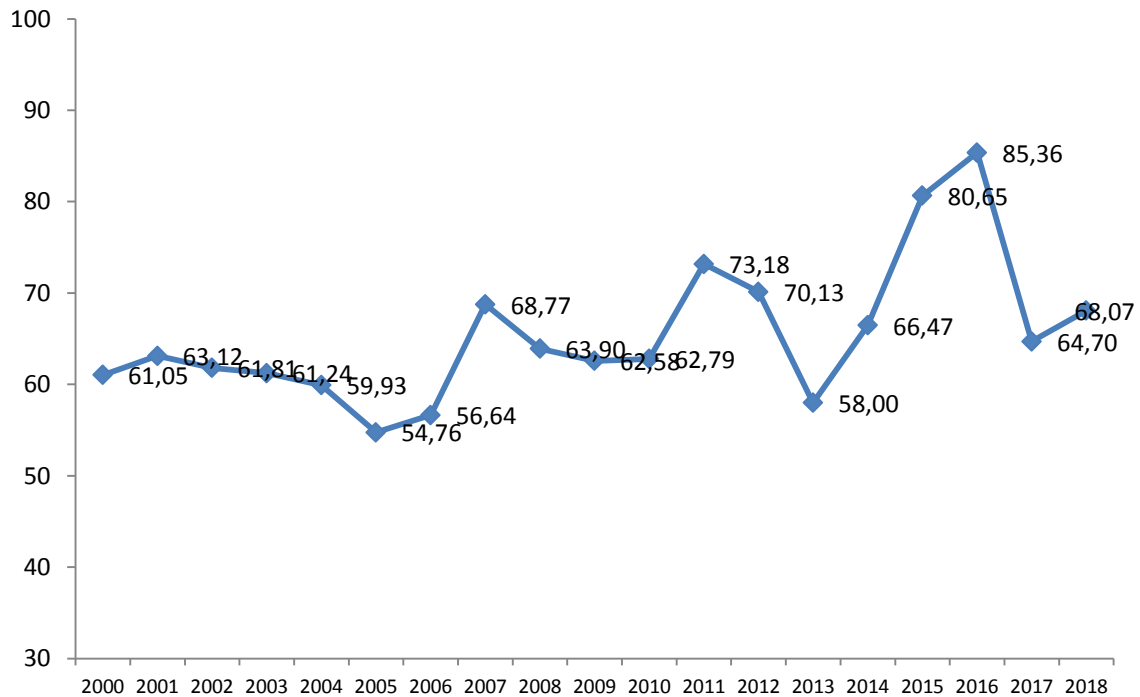


Рис. 1.12. Частка витрат на придбання машин обладнання та програмного забезпечення у загальному обсязі витрат за напрямками інноваційної діяльності інноваційно активних промислових підприємств, %

Джерело: розраховано автором за даними Держкомстату

На основі вищевикладеного вважаємо, що в рамках теоретико-методологічних засад визначення стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг необхідно розглядати їх у взаємозв'язку (рис. 1.13) і залежно від специфіки сфери послуг, що уможливорює обрання найбільш ефективних інструментів удосконалення бізнес-моделей.

Для удосконалення бізнес-моделі з огляду на визначені стратегічні вектори пропонуємо використовувати методологію аналізу бізнес-процесів з урахування трансформуючого впливу векторів на певні їх групи (розширена класифікація бізнес-процесів представлена у Додатку Л).

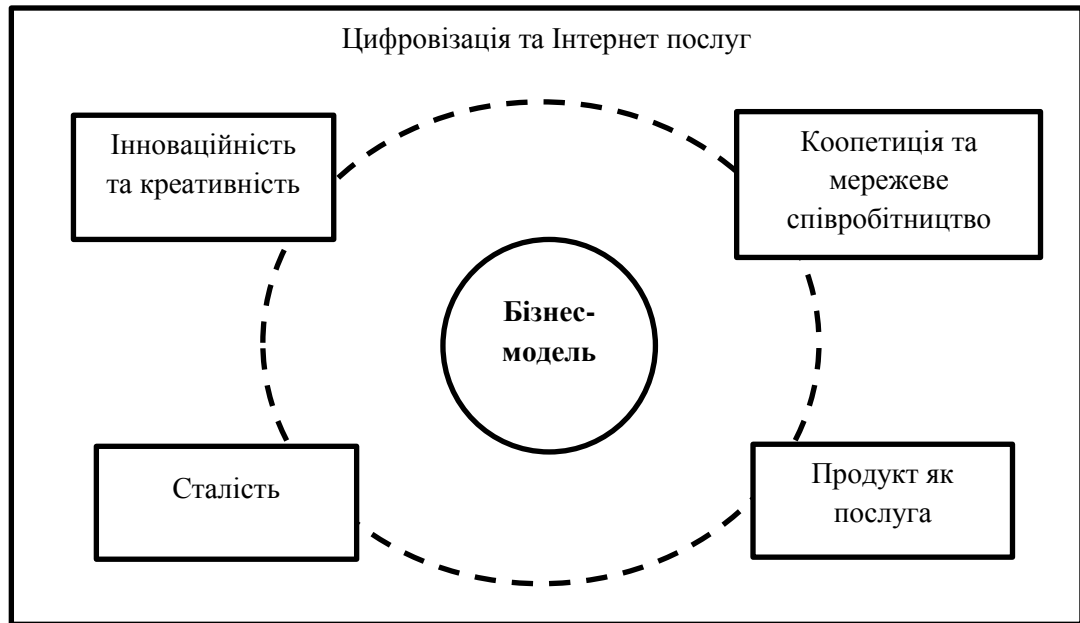


Рис. 1.13. Взаємозв'язок між стратегічними векторами трансформації бізнес-моделей сфери послуг

Джерело: побудовано автором

Управління в бізнес-структурах сфери послуг є складним і комплексним процесом, що передбачає появу поряд із традиційними нових підходів до управління. Одним з таких інноваційних методів є бізнес-процесний підхід. Особливістю даного підходу є орієнтація в управлінні підприємством не на функції, а на процеси, представлення структури організації у вигляді взаємозалежних бізнес-процесів, спрямованих на досягнення мети, закладеної у бізнес-моделі.

В рамках бізнес-процесного підходу бізнес-модель підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг можемо визначити як структуру бізнес-процесів і зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю та корекції діяльності підприємства сфери послуг з метою максимізації використання наявного потенціалу та стратегічних ресурсів, що пов'язані з стратегічними векторами трансформації бізнес-моделі, з метою створення продукту (послуги) з високою цінністю, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання прибутку.

Управління бізнес-процесами та їх оптимізація в підприємствах сфери послуг необхідні як в інтересах керівників, так і в інтересах споживачів, оскільки в такий спосіб пропонуються краща якість послуг та більш вигідні умови їх надання, що впливає, в остаточному підсумку, на формування адаптивної клієнторієнтованої системи функціонування підприємства [74].

Для виділення бізнес-процесів та удосконалення управління ними необхідно враховувати наступні параметри [74]:

- масштаб бізнес-процесу, обумовлений його складністю та важливістю для системи бізнес-моделі організації в цілому.

Бізнес-процесом великого масштабу можна вважати діяльність на рівні всієї організації, у той час як прикладом бізнес-процес меншого масштабу може бути розгляд діяльності на рівні підрозділу в організації сфери послуг;

- довжина бізнес-процесу, яка є суб'єктивною характеристикою довжини бізнес-процесу, обумовленої шляхом аналізу та прийняття рішень про те, яку саме діяльність різних організацій (підрозділів) потрібно послідовно віднести до діяльності, виконуваної в рамках бізнесу-процесу.

Прикладами бізнес-процесів різної довжини можуть бути: міжорганізаційний бізнес-процес (включає кілька підприємств до одержання послуги клієнтом), міжфункціональний бізнес-процес (процес, що проходить через кілька підрозділів від входу в організацію до одержання продукту клієнтом організації), бізнес-процес підрозділу (процес, цілком виконуваний у рамках підрозділу організації);

- рівень бізнес-процесу, який обумовлений ступенем детальності розгляду діяльності. Бізнес-процеси можна розглядати як на рівні операцій, виконуваних окремими співробітниками, так і на рівні великих сегментів, виконуваних різними організаціями.

У дослідженні [74] відповідно до сучасних стандартів менеджменту виділено основні принципи концепції неперервного удосконалення бізнес-процесів у підприємствах сфери послуг, до яких відносяться:

- неперервні зміни, що полягають у пошуку способів удосконалення навіть після того, як впроваджено чергове поліпшення бізнес-процесів;
- концентрація на клієнтах, оскільки для підприємства важливо, щоб усі дії в остаточному підсумку приводили до більш високого ступеня задоволеності споживачів її послуг;
- відкрите визнання проблем і пропаганда відкритості культури, що виражаються в розвитку, для якого характерна взаємна підтримка, конструктивність, неконфронтаційність між співробітниками й можливість для кожної робочої команди винесення проблем на відкрите обговорення, а також менша відособленість відділів, ніж у випадку проведення реінжинірингу;
- створення керованих міжфункціональних команд, до яких повинен належати кожний працівник підприємства, і управління проектами з удосконалення бізнес-процесної структури;
- формування підтримуючих взаємин усередині колективу й розвиток самодисципліни, що стимулює залучення співробітників у процедуру безперервного вдосконалювання бізнес-процесів;
- інформування співробітників про всі аспекти діяльності підприємства й делегування їм повноважень, тобто можливостей діяти відповідно до наданої його інформацією, що в підсумку формує активна поведінка відносно безперервного удосконалення бізнес-процесів.

Врахування наведених принципів уможливорює адаптацію до розглянутих стратегічних векторів трансформації бізнес-моделі підприємств сфери послуг.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз тенденцій світової економіки показав, що ідеї в сфері послуг є одними з найбільш популярних сегментів підприємницької активності ринку. Незважаючи на те, що основа консервативного підходу до економіки – це виробництво, однак у процесі розвитку суспільство відчуває все більшу необхідність у пропозиції на ринку з надання різного роду послуг. Визначено фактори зростання ролі сфери послуг, зокрема відзначено інтеграцію сфери послуг з матеріальним виробництвом.

З метою розгляду бізнес-моделей сфери послуг визначено їх специфіку як сфери діяльності. Визначено, що основна риса бізнесу в сфері послуг – відсутність виробничого процесу в класичному розумінні. Підприємства сфери послуг не мають сировинної бази та не виготовляють продукцію на реалізацію. Основа прибутку сучасного сервісного підприємства – це інтелектуальний капітал, тобто комплекс знань, здатностей і вмінь фахівця. Також проаналізовано причини популярності сфери послуг як галузі діяльності. Обґрунтовано, що для ефективного управління якістю необхідно враховувати вплив різних ресурсів, які підсилюють ефекти та є умовою ефективної діяльності – знання, інновації, споживача та інформацію. Вирішити це завдання можливо через вибудовування відповідних бізнес-моделей, розгляд яких у сфері послуг дозволяє розглянути ринок під іншим маловивченим кутом.

За результатами досліджень науково-методичних підходів визначено, що бізнес-модель описує, яким чином підприємство створює, передає клієнтам й отримує результат – економічну, соціальну та інші форми вартості. У теорії та практиці термін бізнес-модель використовується в широкому спектрі як сукупність формальних і неформальних зв'язків, для характеристики основних аспектів бізнесу, включаючи його мету, продуктивний ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажів, операційні процеси та ключові політики (взаємодії з

клієнтами, цінова, інноваційна тощо).

З метою виявлення того, яким чином можливо досягти максимальної ефективності бізнес-моделей сфери послуг, варто розглянути їх відповідність бізнес-тенденціям, для чого необхідно визначено вектори трансформації бізнес-моделей сфери послуг.

Основні результати розділу подано у роботах [32; 33; 37; 38; 108; 137; 152; 154].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СФЕРИ ПОСЛУГ

2.1 Особливості трансформації бізнес-моделей сфери послуг

Зміни у глобальній економіці та криза 2020 р. загострили питання структурної стійкості економіки та економічної безпеки. Економічна динаміка останніх місяців продемонструвала, що в кризових умовах найбільше постраждали країни з більшою часткою сфери послуг у ВВП. У результаті цього у найближчі роки очікується падіння ролі сфери «класичних» послуг в економіці та переміщення зайнятості в сфері надання послуг, що виключають особисту комунікацію зі споживачем (онлайн і цифрові послуги, консультації тощо).

На думку М. Хендерсона, голови програми Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) з креативної економіки, попит на послуги в області креативної економіки буде динамічно зростати, оскільки найбільш важливим товаром сьогодні стають ідеї, уява і творчість. Водночас такі тренди вимагають вироблення нових підходів до управління бізнес-процесами в сфері послуг, що ґрунтуються на впровадженні інновацій.

Проблематика інноваційних напрямків розвитку сфери послуг як фактору економічного росту розглядалася у дослідженні [97], фактор високотехнологічних послуг як ресурс інноваційного розвитку економіки розглянуто у праці [211]. Особливості трансформації бізнес-процесів сфери послуг розглянуто у дослідженнях [2]. Інновації в сфері послуг можуть стосуватися різних елементів бізнес-моделей – продуктів, процесів, положень і парадигм [5].

Впровадження інновацій у сфері послуг передбачає зміну технології та організації надання послуг, а також реалізації різноманітних нових

організаційно-економічних механізмів [9]. У ряді досліджень та аналітичних матеріалів представлено огляд тенденцій і кейсів трансформації сфери послуг [161].

Варто відзначити, що ринок професійних послуг є одним з «локомотивів розвитку економіки». Наприклад, у США цей ринок – другий в економіці за кількістю зайнятих, у Великобританії він приносить 15% ВВП [93]. На послуги припадає не менше 50% ВВП у більш ніж половині країн світу та близько 65% світового ВВП. При розгляді вказаних даних варто відзначити диференціацію послуг за рівнем креативності та наукоємності.

Креативні індустрії можна визначити як сукупний цикл створення, виробництва і поширенні продукції та послуг, які засновані на креативності та інтелектуальному капіталі [107].

В основі креативних індустрій лежать підприємства, які є:

- циклами розробки, виробництва і збуту продуктів і послуг, які використовують креативність як основу;
- сукупністю заснованих на знаннях заходів;
- поєднанням матеріальних продуктів і нематеріальних інтелектуальних або творчих послуг із креативним контентом, економічною цінністю та певними аспектами ринку.

У дослідженні [211] класифікація основних видів послуг здійснена на основі системотворчості щодо конкретної галузі:

- послуги в сфері НДДКР;
- інфраструктурні послуги;
- маркетингові та логістичні послуги;
- інформаційні послуги;
- послуги з технічного обслуговування.

Крім того, у число послуг, що сприяють ефективному вирішенню виробничих і соціальних завдань, входять такі види:

- послуги з підготовки кадрів;

- послуги із забезпечення всіх видів безпеки;
- послуги в області PR- і GR-менеджменту;
- послуги з формування соціальної звітності підприємств тощо.

Прикладом інтелектуалізації традиційної сфери послуг можуть бути ланцюги поставок високотехнологічної продукції, які можуть бути складними й поширюватися на кілька країн і навіть регіонів. Зокрема виникає необхідність у послугах з всебічної оптимізації процесів будь-яких видів доставки, одночасно підвищивши контроль над функціонуванням ланцюга поставок, зокрема:

1. Консультативні послуги щодо дотримання торговельних норм і правил митного оформлення – перевірка відповідності внутрішнім і міжнародним юридичним нормам і допомога в митному оформленні.

2. Забезпечення безпеки – у зв'язку з високими ризиками крадіжки високотехнологічної продукції необхідно розробляти й впроваджувати спеціальні процеси забезпечення безпеки, що відповідають ISO 28001 і державним вимогами відносно заходів забезпечення безпеки.

3. Підтримка виробництва та логістика постачання – автоматизуючи процеси поповнення запасів, необхідно управляти потоком товарів і даних від постачальника до виробника.

Сфера послуг зазнає суттєвих трансформацій в результаті технологічного розвитку, що призводить до зміни правил гри. Chistensen та ін. [9] описують, що нові учасники ринку трансформують шляхом впровадження інновацій, які можуть забезпечити більшу ефективність (більш низькі витрати, кращі послуги). Існуючі бізнес-моделі трансформуються, але існує потреба в нових. Наведені в розділі 1 визначення бізнес-моделі формують комплексне бачення цього поняття й дозволяють обрати перспективні напрямки удосконалення управління ними через інновації. Інновації в сфері послуг можуть стосуватися різних елементів бізнес-моделей – продуктів, процесів і парадигм [7]. Впровадження інновацій у сфері послуг

передбачає зміну технології та організації надання послуг, а також впровадження різноманітних організаційно-економічних механізмів [106].

Аміт Р. і Зотт С. [1] виділили чотири типи джерел створення цінності:

- підвищення ефективності за рахунок скорочення транзакційних витрат, зменшення асиметричності інформації, підвищення швидкості угод;
- компліментарність: взаємозалежність між продуктами й послугами для клієнтів (як по вертикалі, так і по горизонталі), між онлайн та офлайн бізнесом, між застосовуваними технологіями та стратегіями активності;
- «прив'язка» клієнтів: в умовах електронного бізнесу рівень конкуренції між підприємствами підвищується, і необхідні стратегії створення різних програм лояльності для клієнтів, поглиблення кастомізації, створення унікальної пропозиції для клієнта як драйвера продажів;
- інноваційність: для досягнення лідерства необхідні постійні (щоденні) новації: у послугах, контенті тощо.

Стратегічні напрямки інноваційного розвитку підприємств сфери послуг та її структурних елементів (галузей) формуються у відповідності із видами інновацій, виділеними за областями впровадження (характеру застосування) [97]. Для сфери послуг характерні наступні групи інновацій:

- 1) технологічні інновації – інновації в області технології надання послуг, впровадження нового обладнання, що дозволяють надавати нові послуги, випускати нові супутні товари;
- 2) сервісні інновації (інновації послуг) – підвищення споживчої цінності послуг, зміни в структурі та асортиментах надаваних послуг, удосконалення якісних характеристик послуг;
- 3) організаційно-управлінські – удосконалення бізнес-процесів, впровадження нових методів управління, прийняття рішень, використання нових інформаційно-комунікаційних ресурсів у сфері послуг;
- 4) соціально-економічні – зміна соціальних, економічних і правових умов функціонування підприємств сфери послуг, що сприяють поліпшенню

умов праці та підвищенню якості життя населення;

5) фінансові – створення нових фінансових інструментів і технологій фінансування й залучення інвестицій у галузі сфери послуг.

Ряд досліджень акцентують увагу на експонентному рості використання ІКТ та їх ролі у сфері послуг [49]. Важливо, що ІКТ та їх використання в аналітиці можуть допомогти визначити нові тенденції та вимоги, або інакше кажучи, аналіз великого обсягу даних може бути використаний для підвищення ефективності діючих та для створення нових бізнес-моделей підприємств сфери послуг.

У рамках виділення моделі електронного бізнесу відповідно до економічної логіки бізнесу (можливі доходи та витрати) у дослідженні [2] запропоновано наступні бізнес-моделі:

- спеціалізовані дистриб'юторські моделі (Focused Distributor Models);
- моделі порталу (Portal Models);
- моделі виробника (Producer Models);
- моделі постачальників інфраструктури (Infrastructureprovider Models).

Інша класифікація, представлена в роботі [43], заснована на моделі одержання підприємствами доходу та поєднує 9 основних типів:

- посередницька модель (Brokerage Model);
- рекламна модель (Advertising Model);
- модель інфопосередника (Infomediary Model);
- модель виробника (Manufacturer (Direct) Model);
- модель продавця (Merchant Model);
- модель співтовариства (Community Model);
- партнерська модель (Affiliate Model);
- модель підписки (Subscription Model);
- практична модель (Utility Model).

Варто відзначити й інші економічні тренди, що впливають на сферу послуг. Зокрема послуги будуть сприяти не тільки економічному

відновленню після пандемії. В економіці замкненого циклу споживання засноване на наданні послуг – спільному використанні та оренді. Одна з найважливіших категорій послуг з погляду циркулярної економіки – система «продукти-послуги» (product-service systems, PSS), що являють собою бізнес-моделі, які забезпечують узгоджене надання продуктів і послуг.

Моделі PSS є засобом забезпечення спільного споживання продуктів і послуг з метою досягнення екологічно значимих результатів. При застосуванні на глобальному рівні ці системи можуть привести до скорочення використання ресурсів і зменшення відходів, оскільки в рамках таких систем виробляється менше продукції.

В умовах кризи та динамічної ситуації на світових ринках, а також нестабільної економічної ситуації в країні, важливо визначити найбільш перспективні галузі. Серед цих галузей варто назвати високотехнологічні, які на світових ринках стають усе більш потрібними та можуть стати базою інноваційного прориву.

Зокрема, фактором трансформації сфери послуг є логіка Індустрії 4.0, найважливішими елементами якої є кіберфізичні системи, «розумне виробництво», Інтернет речей, великі дані тощо.

Кіберфізичні системи є гібридом технологій та фізичних процесів в рамках «розумного виробництва». Головна ідея кіберфізичних систем – це максимальна автоматизація, часткове або повне виключення людини з виробничих і бізнес-процесів. Кіберфізичні системи дозволяють поліпшити виробничі процеси, забезпечуючи в real-time режимі обмін даними між такими елементами, як промислове устаткування, логістика, системи управління бізнесом і клієнтами. Кіберфізичні системи дозволяють в автоматичному режимі вести моніторинг, а також контролювати весь процес, включаючи адаптацію виробництва під поточні потреби клієнтів.

Також «розумне» обладнання «захоплює» світ і користувачів, а з врахуванням пандемії популярність цих обладнань продовжує рости. Вони

роблять життя простішим: прогнозують обсяги споживання, підвищують рівень безпеки, відслідковують стан здоров'я й багато чого іншого. За оцінками Gartner, кількість підключених обладнань до 2025 р. збільшиться до 64 млрд. одиниць, а розмір ринку складе близько 1–1,6 трлн доларів США. Послуги з оцінки ринкового потенціалу і доцільності впровадження з врахуванням локальних галузевих і правових факторів дозволяють врахувати особливості законодавства у сфері персональних даних, реклами тощо [161].

Таким чином, сучасне виробництво неможливо уявити без використання високотехнологічних послуг як частини товару. В сучасних умовах усе більша кількість товарів і послуг набувають неподільну форму, а високотехнологічні послуги все частіше представлені в тандемі «товар – послуга».

У товарів з'являються риси послуги, вони «зміцнюються» за рахунок послуги, у свою чергу послуга є певною частиною товару. До високотехнологічних послуг слід включати такі категорії як сервісні послуги супроводу складної техніки, ІКТ-послуги, послуги з наукових досліджень. Саме підсиливши увагу до подібного виду діяльності можна розраховувати на підвищення потенціалу післякризового розвитку підприємств та економіки цілому.

При розгляді змін у сфері послуг доцільно також розглянути бізнес-модель D2C (direct to consumer) – модель прямої взаємодії між брендом і споживачем, у рамках якої підприємство просуває та продає продукт або послугу безпосередньо споживачам, усуваючи необхідність у посередниках (в основному за допомогою Інтернет-продажів) [165]. Переваги та недоліки моделі D2C представлені в табл. 2.1.

Модель D2C стала популярною завдяки швидкому розвитку технологій і поширенню електронної комерції. Зараз продажі через Інтернет ростуть швидше, а покупки в Інтернет-магазинах стали звичною справою для споживачів. Модель електронної комерції – це найдешевший і простий у

використанні варіант для брендів D2C. Той факт, що понад 25% українців регулярно роблять покупки в Інтернеті, дає виробникам підстави зосередити свої зусилля на цифровій торгівлі для досягнення найкращої взаємодії з ними, тим більше що цей показник росте з кожним роком.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки моделі D2C

<i>Переваги моделі D2C</i>		<i>Недоліки моделі D2C</i>	
Більше контролю над процесами	Бренди, що використовують модель D2C, мають максимальний контроль над своїм брендом, продуктом, репутацією та обслуговуванням клієнтів.	Ланцюжки поставок можуть бути складними для координації	Бренди можуть зіштовхнутися із проблемами в управлінні власним ланцюжком поставок
Прямий доступ до даних покупців і статистиці взаємодії з ними	Модель D2C полегшує збір даних про покупців, дозволяє одержати чітке уявлення про їх поведінку до й після тримання послуги.	Необхідно бути експертами в декількох областях	Крім створення продукту, підприємства мають знати, як залучати клієнтів, здійснювати доставку й приділяти більше часу і ресурсів процесам, які могли б бути передані посередникам.
Спрощення персонального підходу	Модель D2C дозволяє вибудувати систему персоналізованого підходу до споживача на рівні бренда, виключивши посередників.	Залучення клієнтів може вимагати додаткових витрат	Залучення клієнтів вимагає додаткових витрат, які звичайно лягають на посередника, а у випадку з моделлю D2C ці витрати несе виробник. Щоб оптимізувати витрати необхідно оптимізувати процеси пов'язані з маркетингом, рекламою, доставкою.
Полегшення побудови відносин із клієнтами	Оскільки бренд прямо взаємодіє з клієнтом, то можна поліпшувати товари й асортимент, ґрунтуючись на відгуках клієнтів, що в остаточному підсумку підвищує їх лояльність.		

Джерело: узагальнено автором на основі [165]

Прямі продажі дозволяють виробникам забезпечувати комплексне використання бренду, оскільки вони зберігають контроль над усіма процесами. Підприємство відповідає за створення сильного бренда, його

ефективне використання і маркетинг, поширення продуктів або послуг, а також за спілкування та обмін досвідом з покупцями. Така взаємодія означає, що постачальники можуть збирати дані про клієнтів і вирішувати виникаючі проблеми без викривлення інформації з боку посередників.

Згідно зі звітом Emarketer (2019) наразі є 400 брендів, орієнтованих на споживача (D2C). Це не багато порівняно з кількістю традиційних брендів, але важливо те, що трафік сайтів D2C-брендів подвоївся за два роки. Американські e-commerce-фахівці відзначають, що в 2020 р. частка продажів саме D2C-сегмента в загальному обсязі ринку онлайн-торгівлі складе \$17,75 млрд. (плюс 24,3% росту до минулого року).

В умовах обмеженої мобільності (після кризи пандемії), нестабільності в роботі раніше існуючих моделей продажів і росту ринку, підприємствам нічого не залишається, як будувати нові моделі взаємодії зі споживачами, практичний аспект чого розглянуто в розділі 3.

2.2 Аналіз особливостей бізнес-моделей в сфері креативних послуг

На початку XXI ст. для характеристики етапів економічного розвитку стало використовуватися таке поняття як креативна економіка, значення якої доводить досвід розвинених країн світу. Одним з важливих елементів креативної економіки є креативні послуги. Практичний підхід до визначення терміна «креативні послуги» пов'язаний з кількісними оцінками поняття в різних статистичних і економічних дослідженнях. Для цих цілей важливим є визначення «креативних індустрій» за допомогою віднесення до них тих або інших галузей економіки.

Відповідно до загальноприйнятої на даний момент класифікації (ЮНКТАД) до креативних індустрій відносять кіно, музику, телебачення, радіомовлення, образотворче та виконавське мистецтво, виставочну діяльність, моду, видавничу справу, рекламу, дизайн, архітектуру,

комп'ютерні розробки тощо [12]. За іншим підходом креативні послуги включають освіту; рекламну і маркетингову діяльність; професійну, наукову і технічну діяльність; мистецтво, спорт, розваги [118, с. 78].

З точки зору інноваційної політики використання саме другого підходу є найбільш доцільним, оскільки креативні послуги є частиною креативної економіки як економіки знань, творчості та інновацій. Креативні індустрії являють собою сферу підприємництва, яка поєднує організації та підприємства, що використовують працю значної частини творчих працівників, результати якої перебувають у прямій залежності від постійного впровадження інновацій. Креативні індустрії формують інноваційні практики та бізнес-навички, базою для яких виступають творчі та інтелектуальні складові. Тобто можемо стверджувати, що креативні індустрії формують ресурси інноваційного процесу інших секторів економіки.

Суб'єкти надання креативних послуг за формами організації підприємницької діяльності переважно представлені малими підприємствами та компаніями середнього бізнесу.

Проведений аналіз огляду [181] дозволив визначити значний вплив фактору цифрової трансформації на сферу креативних послуг. В умовах стрімких цифрових трансформацій активними учасниками ринку стають суб'єкти, що надають широкий спектр послуг з вирішення творчих і технічних завдань для різноманітних послуг і продуктів в Інтернет-просторі.

Креативні індустрії створюють імпульс розвитку національної економіки, створюють нові робочі місця і сприяють розвитку на місцевому рівні. В умовах креативної економіки креативні індустрії підвищують цінність іншої частини економічного сектора і суспільства в цілому. Наприклад, проведені в Естонії дослідження показали, що в середньому один євро в бюджеті місцевого культурного фестивалю залучає чотири євро безпосередньо в місцеву економіку за рахунок збільшення обороту і зайнятості [175].

В Україні бізнес ще не готовий до роботи в сфері надання креативних послуг, що робить розробку стратегічних основ роботи на цьому ринку актуальним теоретичним і практичними завданням.

Роль креативної економіки та особливості функціонування підприємств креативного сектору в умовах кризи були розглянуті в дослідженнях та аналітичних матеріалах [175]. У дослідженні [48] відзначається, що специфіка бізнесу в сфері креативних послуг робить особливо актуальним завдання розроблення інноваційних теоретично-концептуальних основ стратегічного проектування малих фірм у креативних індустріях. Однак при вирішенні цього завдання постає ряд проблем, зокрема аспект розуміння сутності креативної послуги та розроблення відповідних науково-методичних підходів до її визначення [23]. Варто відзначити, що комплексних досліджень щодо побудови бізнес-стратегій надання креативних послуг наразі не зроблено, а увага акцентується на окремих аспектах їх надання.

Зокрема в статті [103] розглянуто цифровізацію як необхідний аспект розвитку креативного сектору в сучасних умовах. Дослідження [19] є спробою побудови науково-методичних підходів до дефініції культурних та креативних індустрій. У праці [8] розглянуто роль інновацій при розробленні та наданні послуг в ігровому секторі.

У матеріалі [57] дано ряд практичних рекомендацій до розвитку креативних індустрій. У дослідженнях здобувача [147] трансформації бізнес-процесів підприємства, які доцільно розглянути в контексті розвитку бізнесу в сфері креативних послуг. Варто відзначити доречність розглянутих аспектів, однак водночас необхідною є їх інтеграція в рамках бізнес-стратегії з урахуванням специфіки креативних послуг. Тому необхідно визначити основні особливості креативних послуг, які є важливими для розвитку бізнесу в цій сфері.

Дослідження питань розвитку бізнесу в сфері креативних послуг

почнемо з характеристики креативної економіки. Підготовлена на Конференції ООН з торгівлі і розвитку «Доповідь про креативну економіку – 2010» визначила креативну економіку як концепт, заснований на цінності творчості, здатний забезпечити економічне зростання і розвиток. Експертами також відзначено, що вона має наступні характеристики:

1) потенціал збільшення прибутку, створення робочих місць і отримання доходу від експорту через залучення різноманітних соціальних груп, використання культурного різноманіття та розвитку людського потенціалу;

2) поєднує економічні, культурні і соціальні аспекти з технологіями, інтелектуальною власністю і туризмом;

3) є сукупністю заснованих на знаннях економічних заходів, спрямованих на розвиток, які використовують міждисциплінарний підхід на макро- і мікрорівнях світової економіки.

В свою чергу особливості бізнесу креативних підприємств можемо охарактеризувати наступним чином:

– присутність динамічних циклів розробки, виробництва і збуту послуг, які використовують креативність та інтелектуальний капітал як основні ресурси;

– необхідність використання сукупності заснованих на знаннях заходів, зосереджених не лише власне на мистецтві, дохід від яких забезпечується за рахунок торгівлі або прав інтелектуальної власності;

– поєднання матеріальних продуктів і нематеріальних інтелектуальних або творчих послуг з креативним контентом, економічними цінностями та певними цілями на ринку.

В результаті вказаних особливостей темпи розвитку креативних індустрій є значно вищими за інші галузі діяльності, зокрема промислового виробництва: навіть під час економічного спаду обсяг світового креативного сектора виріс на 14%. Згадаємо також успішний досвід Польщі, яка за останні роки почала експортувати широкий спектр цифрових послуг у

юридичній, бухгалтерській, IT-сфері. Ці послуги до коронакризи значною мірою надавалися дистанційно, а після локдауну попит на них ще більше зріс. З початком пандемії ряд країн запровадили пакети допомоги бізнесу й населенню, що збільшило потребу в бухгалтерській діяльності, юридичній допомозі та IT-обслуговуванні, що дистанційно надавалися з Польщі. Вплив сфери послуг розглядається експертами як важливий фактор того, що макроекономічні прогнози для Польщі виглядають найкращими з-поміж 27 країн ЄС й вона є єдиною європейською державою, де прогнозується падіння ВВП менше від 5% [65].

Серед причин посиленого зростання світового креативного сектора експерти галузі зазначають високу частку доданої вартості у всіх галузях креативної економіки і відсутність природних бар'єрів, як з точки зору виробництва, так і з точки зору споживання. Тобто створення продукту не вимагає великих матеріальних витрат, в той час як споживати його можна повсюдно і без будь-яких обмежень.

Однак, бізнес, що надає креативні послуги, дедалі частіше стикається з обмеженнями застосування класичних теорій розроблення бізнес-моделей і стратегій через зміни в соціальних та економічних факторах середовища, а також особливостей креативного сектору, що, на думку авторів, вимагає розроблення інноваційних теоретично-концептуальних основ стратегічного проєктування малих фірм у креативних індустріях [48].

В теоретичному плані основна лінія дискусій щодо креативних послуг стосується прагнень розрізнити креативні та культурні галузі як різні промислові сегменти або підходи. В цьому контексті у дослідженні [19] виділено такі базові науково-методичні підходи:

1. Орієнтація на творчість та креативність як принцип виділення сектора, в результаті чого до креативних індустрій можна віднести будь-яку активність, яку можна охарактеризувати як творчу.
2. Орієнтація на інтелектуальну власність, в результаті чого специфіка

креативних індустрій полягає у створенні та використанні інтелектуальної власності.

3. Орієнтація на визначення креативних індустрій з точки зору потреб, яку вони вирішують.

4. Орієнтація на визначення креативних індустрій з точки зору специфіки продукту в контексті його символічної і функціональної цінності.

Проаналізувавши вказані підходи, можемо відзначити їх низьку практичну цінність з точки зору стратегії розвитку бізнесу. Таким чином, актуальними є визначення ряду особливостей бізнесу в секторі креативних послуг на основі розгляду їх специфіки.

Розглянемо основні складові бізнес-стратегії в секторі креативних послуг:

1. Бізнес у сфері креативних послуг має ряд особливостей, які диференціюються залежно від сектора та моделей взаємодії ньому. Для їх аналізу важливим є класифікація креативних послуг, зокрема автором пропонується її наступний варіант:

- 1) креативні послуги в сфері традиційної культури (творчі ремесла, декоративно-прикладне мистецтво, фестивалі);
- 2) креативні послуги в сфері культурних пам'яток (бібліотеки, археологічні пам'ятники, музеї, виставки);
- 3) образотворче та сценічне мистецтво;
- 4) дизайнерські та виробничі агентства (студії, консультації з розробки ідей, фірми з розробки програмного забезпечення тощо);
- 5) дизайн (мода, графічний дизайн, промисловий дизайн, дизайн інтер'єру);
- 6) маркетингові фірми (агенції зі зв'язків з громадськістю, рекламні агенції, брендингові агентства тощо);
- 7) аудіовізуальні медіа (кінематограф, телебачення, радіомовлення);
- 8) медіа (програмне забезпечення, відеоігри);

9) індустрія розваг (агентства талантів, гільдії тощо);

10) управлінський консалтинг (управління стратегіями, інноваціями та змінами тощо);

11) дослідження і розробки у сфері науки і техніки.

Запропонована класифікація розширює підхід Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), відповідно до якого креативні послуги включають культурні та цифрові послуги, а також реклама. Відзначимо також, що наведений нами список є не повним і може бути удосконаленим, але загальні критерії креативних послуг стосуються нематеріального характеру та креативності.

2. Особливості креативних послуг необхідно розглядати в рамках відповідної бізнес-моделі, зокрема B2B або B2C, а також в контексті можливого міксу вказаних бізнес-моделей.

Модель B2B – це модель взаємодії, яка передбачає будь-які дії одних підприємств, націлених на забезпечення інших виробництв послугами та товарами для ведення їх власного бізнесу. Цінність системи B2C зростає лінійно з числом користувачів, тоді як в моделі B2B вона росте як квадрат зростання числа користувачів.

В кейсі рекламної діяльності, представленому у дослідженні [23], вона розглянута як професійний прикладний продукт креативної послуги в контексті моделі B2B. На основі серії поглиблених інтерв'ю (*extensive in-depth interviews*) з рекламними менеджерами здійснено детальну концептуалізацію у вигляді блок-схеми процесу виділення рекламної проблеми, комунікації та реагування (*advertising problem delineation, communication and response (APDCR)*). Також запропоновано дві варіації структури відносин між агенцією та клієнтом в рамках процесу APDCR, та окреслено фактори, які можуть бути впливати за ці варіації.

Наведений приклад ілюструє, що краще розуміння природи та динамічного функціонування певного типу креативних послуг може надати

зацікавленим сторонам можливість сформувати свою власну унікальну бізнес-модель.

Таким чином, перед бізнесом в сфері надання креативних послуг постає завдання побудови карти вертикальних та горизонтальних вузлів.

З точки зору вертикальних вузлів важливими є наступні фактори побудови бізнес-стратегій:

- збільшення фрагментацій серед клієнтів;
- зниження ефективності діючих засад побудови бізнесу;
- глибоке знання специфіки ринку та взаємовідносин між учасниками;
- створення дієвої системи інформаційного забезпечення;
- наявність супутніх бізнес-вертикалей.

З точки зору горизонтальних вузлів важливими є наступні фактори:

- низький рівень стандартизації процесів;
- необхідність глибокого знання процесу та досвіду його цифрової трансформації;
- доповнення автоматизації процесу глибоким інформаційним змістом;
- необхідність адаптації процесу до специфічних вимог різних галузей.

3. Комунікаційна стратегія в сфері креативних послуг з огляду на клієнтоорієнтованість цього бізнесу дасть найбільший позитивний ефект у тому випадку, якщо вона буде невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку бізнесу, а не будується за залишковим принципом.

Зокрема в сучасних умовах необхідно активно розвивати співпрацю з постачальниками ІТ-послуг і приватними суб'єктами у сфері культури та креативності. Спільне виробництво та експорт продукції і послуг є фактором успіху бізнесу в креативних індустріях.

4. Креативна економіка базується на цифрових технологіях, які є як її інструментом (наприклад, різноманітні програмні продукти), так і основою комунікацій з клієнтами.

Аналіз кращих практик розвитку бізнесу свідчить, що управління бізнес-

процесами в сфері візуального мистецтва, архітектури, моди, музейної справи, а також в рамках діяльності бібліотек, архівів, видавництв та ЗМІ, дедалі більше здійснюється з використанням цифрових технологій. Вони є корисними при створенні сайтів та перформансів, онлайн-курсів, інсталяцій, віртуальних турів та оцифруванні елементів культурної спадщини тощо. Наприклад, у Польщі у 2017 р. вже було оцифровано 2 млн. видань, значну частину з яких можна знайти у відкритому доступі на веб-сайті Polona [103].

Важливо й те, що стрімкий розвиток і поширення цифрових технологій впливає на традиційну економіку, трансформуючи її з креативною складовою (наприклад, зміни в системі освіти або проектуванні інноваційних продуктів).

Відзначимо, що дані є ключовим ресурсом креативної економіки, оскільки бізнес-аналітика дає змогу чітко розуміти профіль клієнта.

В Україні, незважаючи на загальний розвиток ІТ-сфери та сильні креативні ідеї, діалог між культурою і технологіями тільки починається.

5. Особливості конкретної креативної послуги як продукту та її інноваційного циклу. Зазвичай креативна послуга включає цифрові комунікації, графічний дизайн, публікації тощо.

Креативні послуги є комплексними, оскільки в кожній з них одночасно присутні два види цінності – символічна та функціональна, які вимагають диференціювати бізнес-підходи до їх формування. У дослідженні [19] відзначається складність цього завдання через необхідність розуміти природу товару і значимість його створеного змісту.

Розглянемо приклад Інтернет-ігор як креативного продукту, що включає символічну та функціональну цінність та має важливе значення для розвитку ряду країн. Наприклад, Південна Корея створила нове глобальне керівництво для індустрії онлайн-ігор, порушивши традиційну модель наздоганяючих інновацій.

У дослідженні [8] розглядаються дві дослідницькі гіпотези на основі опитувань та поглиблених інтерв'ю. По-перше, кількісний аналіз годин

онлайн-гри за 250 ігор за останні 19 місяців демонструє, що декілька ігор домінують на ринку у Південній Кореї, що визначає наявність зовнішніх ефектів мережі в індустрії онлайн-ігор. По-друге, з точки зору еволюції, інноваційна спрямованість онлайн-ігор змінюється від орієнтації виключно на технології до ринкової орієнтації та «м'яких» інновацій, орієнтованих на дизайн.

Дослідження також включає зовнішні ефекти мережі, як причини того, чому орієнтовані на дизайн (нетехнологічні) м'які інновації з часом стали важливими в онлайн-іграх.

Результати наведеного дослідження вказують на управлінські та інноваційні наслідки для розвитку креативних послуг у секторі. Компаніям, що займаються онлайн-іграми, рекомендується розширити можливості досліджень та розробок нетехнологічних та м'яких інновацій у поєднанні з технологічними інноваціями для покращення стратегічної конкурентоспроможності.

З точки зору інноваційної політики в сфері технологічних креативних послуг, важливим є орієнтація на НДДКР, що є необхідним кроком для диверсифікації підтримки розвитку, зокрема й у сферах нетехнологічних та м'яких інноваційних можливостей (наприклад, соціокультурні дослідження споживача, психологія бізнесу тощо). Таким чином, потрібно докласти зусиль щодо нарощування людських ресурсів з високим рівнем творчих можливостей, що стосуються так званих «м'яких» інновацій.

На основі вищенаведених ознак для їх врахування в рамках бізнес-моделей пропонуємо розглянути адаптацію підходів до управління бізнес-процесами. Проведений аналіз дозволяє визначити зростання популярності даної управлінської концепції, яка все ширше почала застосовуватися на різних рівнях функціонування підприємств креативного сектору (від топ-менеджменту до реалізації простих ділових операцій).

Іншим важливим моментом є те, що реалізація ідей BPM є можливою

тільки при широкій підтримці з боку ІТ. Більш того, ВРМ з суто управлінської концепції перетворилася на архітектурно-технологічний підхід до розробки і розвитку корпоративних інформаційних систем і сьогодні розглядається в поєднанні з такими методологіями і технологіями, як сервісно-орієнтована архітектура, управління ефективністю бізнесу.

Актуальність використання ідей ВРМ в діяльності креативних агентств, які працюють за моделлю В2В, обумовлена тим, що у бізнесі в умовах конкуренції дуже важливо відповідати запитам сучасного споживача. Наприклад, згідно досліджень понад 80% цільової аудиторії ресторану перевіряють сайт ресторану на смартфоні. Таким чином, одна зі складових успіху ресторацій полягає в ефективному використанні можливостей маркетингу в цифровому просторі, що можна розглянути як креативну послугу, що характеризується визначеними автором особливостями.

Варто відзначити, що креативне агентство використовує всі основні канали комунікації для того, щоб бути максимально доступним для клієнтів. Інтегрований підхід до саме просування в Інтернет просторі не тільки розширює аудиторію агентства, але й доводить професійні можливості в цифровій області.

В якості варіантів вирішення проблем діяльності бізнесу в сфері креативних послуг запропоновано розглянути використання процесного підходу, що підвищує рівень розуміння перерахованих особливостей і дозволяє забезпечити більш високу якість управління, а отже, і ринкові переваги. Вказана пропозиція ґрунтується на тому факті, що технологія процесного управління часто використовується багатьма ІТ-підприємствами для власних цілей і пропонується замовникам як один з продуктів (послуг).

Серед основних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами в сфері креативних послуг, а також для мінімізації негативного впливу та максимізації можливості невизначеності визначено наступні:

- зайняття проактивної позиції команди підприємства для клієнта.

Зазначений пункт базується на CRM-стратегії, що дозволяє запропонувати правильний продукт правильному клієнту через правильний канал оптимальним способом. Стратегія CRM передбачає, що створити і утримати унікальні конкурентні переваги можна за рахунок кваліфікованого управління взаємовідносинами з клієнтами;

- підвищення точності оцінки та плану ІТ-проектів на основі статистики й досвіду розробників підприємства;
- використання різних підходів до оцінки невизначеності на різних стадіях розробки та впровадження проекту;
- управління портфелем проектів;
- використання користувацьких історій.

Таким чином, проведений аналіз дає можливість зробити висновок про наявність супутніх бізнес-вертикалей в рамках бізнес-стратегії у сфері креативних послуг, що зумовлено збільшенням фрагментації серед продавців та покупців та зниженням ефективності існуючих бізнес-систем.

2.3 Дослідження ролі послуг в контексті активізації інноваційних процесів

В дослідженні [100] відзначається, що в економіці знань сервізація стає найважливішою складовою. При цьому сервізація визначається як процес передачі нематеріальних ресурсів (поширення послуг) для їх практичного використання в інноваційній діяльності. Такі риси розвитку інноваційної економіки, перш за все, стосуються її інфраструктурної складової як сфери забезпечення нематеріальними ресурсами реалізації інноваційних проектів через сервісне обслуговування та надання наукоємних послуг. Сервізація тісно пов'язана з софтизацією, що проявляється у діяльності суб'єктів інноваційного процесу шляхом поширення сервісних пропозицій на всіх стадіях інноваційного процесу.

Важливо, що за останнє десятиліття у зв'язку із впровадженням нових інформаційних технологій помітно стираються межі між послугами різних економічних агентів [85, С. 11]. Це особливо стосується інформаційно-аналітичних послуг, для яких характерні перетин послуг (одна із причин взаємного інтересу та інтеграційних тенденцій в інформаційному середовищі) та здатність забезпечити доступ користувачів до документів, інформації, знаннями і тим самим задовольнити інформаційні потреби (в рамках моделей B2B, G2B, B2C).

В сфері послуг можемо відзначити наявність подвійного зв'язку: інновації у сфері послуг є ефективним засобом подолання кризових явищ, просування на ринок конкурентоспроможної продукції та розвитку високотехнологічного ринку послуг, а послуги водночас є фактором створення інновацій. Досвід найбільших інноваційних країн світу доводить, що саме розвиток малого бізнесу у сфері послуг є рушійною силою інноваційного підприємництва [162, с. 268].

В рамках альтернативних неокласичній економіці підходів, заснованих на еволюційній та шumpетерівській економіці, відзначається необхідність врахування не стільки ринкових, скільки системних провалів. Послуги є важливою складовою активної промислової політики, що здатна усунути ці провали та заснована на інституті наставництва, наданні сервісних послуг для малого бізнесу, розвитку технологічних парків тощо.

На основі наведених теорій послуги в інноваційній сфері можемо визначити як складову інноваційної інфраструктури, що включає спеціальні організаційні структури (суб'єкти та об'єкти), покликані забезпечити більш ефективне використання ресурсів, що направляються на розвиток інноваційної діяльності, сприяють інтеграції науки та виробництва, становленню та розвитку інноваційних суб'єктів господарювання, налагодженню співробітництва між ними, реалізації ними інноваційних проєктів через надання послуг матеріально-технічного, фінансового,

інформаційного, експертно-консалтингового, організаційного, кадрового характеру [128].

Аналогічний підхід використано у дослідженні Д. І. Кокуріна та К. Н. Назіна, якими проведено групування елементів інфраструктури виходячи зі сфери зовнішнього оточення, спрямованої на забезпечення інноваційної діяльності. Відповідно цієї логіки виділено наступні групи інноваційної інфраструктури: транспорт і зв'язок; інформатика і телекомунікації; кредитно-фінансова сфера; фондовий ринок; інститут посередників; підприємства та фірми, що надають послуги спеціального характеру [102].

На рис. 2.1 представлено авторське узагальнення сервісної складової національної інноваційної системи.



Рис. 2.1. Роль послуг в розвитку національної інноваційної системи

Джерело: узагальнено автором

Для моніторингу забезпеченості інноваційної системи різними елементами інноваційної інфраструктури корисною є класифікація на основі критерію типу послуг. Проведений аналіз показав, що така логіка класифікації є досить поширеною в наукових дослідженнях, а також є базовою в офіційному трактуванні цього терміна. У цьому випадку виділяються наступні групи:

- виробничо-технологічна;
- експертно-консалтингова;
- фінансова;
- інформаційна;
- кадрова;
- збутова.

Важливим моментом при групуванні за видом послуг є склад елементів кожної групи. Загально визнаних підходів не існує, особливо щодо фінансової та виробничо-технологічної груп. Факторами виділення складу елементів мають бути вид послуг та їх специфіка, обумовлена метою створення такого елемента. Виходячи з виділених сутнісних характеристик інноваційної інфраструктури до виробничо-технологічної групи відносять центри колективного користування науковим або високотехнологічним устаткуванням і технопаркові структури (наукові парки, науково-технологічні парки, технопарки, технопарки високих технологій, інноваційно-технологічні центри, інноваційні бізнес-інкубатори тощо).

Виходячи з визначених сутнісних характеристик і очікуваних результатів функціонування інноваційної інфраструктури, її формування, необхідне для розвитку інноваційного підприємництва, має ґрунтуватися на наступних принципах:

1. Збалансованості побудови системи за напрямками підтримки, оскільки відсутність певного елемента для надання певного виду послуг або його наявність за розміром, не відповідному іншим елементам, буде гальмувати

розвиток усієї системи.

Наприклад, недостатній розвиток фінансової складової інноваційної інфраструктури може привести до нестачі фінансування інноваційних проєктів, а тому буде гальмувати створення структур інноваційного підприємництва в технопарках, інноваційних бізнес-інкубаторах, або, навпаки, при недостатньому розвитку технопаркових структур, але надмірному розвитку фінансової групи інноваційної інфраструктури може виникнути ситуація нестачі інноваційних проєктів, що вимагають фінансування.

2. Збалансованості побудови сервісної системи по всіх етапах інноваційного підприємництва: НДР, дослідне виробництво, виробництво та збут інноваційної продукції в рамках наданого виду послуг.

3. Формування елементів інноваційної інфраструктури з урахуванням наявного інноваційного та економічного потенціалу території та пріоритетів соціально-економічного розвитку.

4. Наявності проєкту створення елементу інноваційної інфраструктури із чітко визначеними показниками розвитку за часом (необхідно для моніторингу розвитку та оцінки ефективності діяльності).

В рамках наведених принципів чітко простежується відповідність стратегічними векторам, зокрема сталості та коопетиції.

З точки зору стратегічного вектору «продукт як послуга» доцільно розглянути більш поглиблені науково-методичні підходи до класифікації послуг в контексті інноваційно-технологічного розвитку.

У дослідженні [121] виділено три підходи сучасної економічної науки до визначення послуги як економічної категорії, формування яких історично обумовлене еволюцією економічної системи суспільства: індустріально-центричної, відтворювально-центричної та інституційно-правової (Додаток М). На цій основі послуги промислового характеру визначено як «господарське благо у формі дії, що забезпечує створення, розвиток і

функціонування технологій, пов'язаних з розробкою, виробництвом, реалізацією та сервісним обслуговуванням промислової продукції». Із запропонованого визначення випливає, що послуги промислового характеру, створюючи, розбудовуючи та забезпечуючи функціонування основних виробничих технологій, технологій збуту і післяпродажного обслуговування, є невід'ємною частиною всіх стадій створення доданої вартості промислової продукції.

Класифікація послуг промислового характеру спирається на два критерії: стадія життєвого циклу промислової продукції та функціональне призначення послуги промислового характеру, що дозволяє систематизувати все різноманіття цих послуг таким чином:

- послуги з розробки та впровадження промислової продукції у виробництво (НДДКР, промисловий дизайн, інжиніринг та ін.);
- допоміжні виробничі послуги (послуги з налагодження, обслуговування, ремонту виробничого устаткування тощо);
- послуги постачання та збуту (закупівельна, складська, транспортна, збутова логістика тощо);
- сервісні послуги (гарантійний ремонт, сервісне обслуговування реалізованої продукції);
- адміністративні послуги (маркетинг, управління, кадрові послуги тощо).

Важливо розглянути послуги в прикладному контексті національної інноваційної політики.

У розвинених країнах і країнах, що розвиваються, застосовують різні методи державного стимулювання інноваційної діяльності в бізнес-секторі. До найпоширеніших можемо віднести державні програми підтримки інноваційних розробок за пріоритетами уряду, законодавчі, фінансові та податкові інструменти на державному та регіональних рівнях, що сприяють розвитку інноваційної діяльності у всіх сферах бізнесу.

На основі аналізу світової практики інноваційної політики [17; 44; 166] можна визначити сфери фінансово-економічного стимулювання інноваційної діяльності, в рамках яких можемо розглянути відповідну сервісну складову.

Перша група – це державні програми підтримки інноваційного бізнесу. Зокрема, державні програми фінансової і технічної підтримки інноваційного бізнесу, що виконує дослідження та розробки за тематикою пріоритетів уряду (США, Японія, Великобританія, Індія, Китай).

Друга група – це програми фінансового сприяння. До них віднесемо:

1) цільові дотації на науково-дослідні розробки (практично у всіх розвинених країнах);

2) пряме фінансування (субсидії, позики), які досягають до 50% витрат на створення нових технологій та продукції (Франція, США);

3) створення фондів впровадження інновацій (Англія, Німеччина, Франція, Швейцарія, Нідерланди);

4) позики, зокрема безвідсоткові (Швеція); безоплатні позички на покриття 50% витрат на впровадження інновацій (Німеччина).

Третя група – це програми надання різноманітних пільг (податкових, компенсаційних, митних та інших). Відзначимо такі інструменти, як:

1) спрощення оподаткування для підприємств, що працюють в інноваційній сфері, виключення з оподаткування витрат на дослідження та розробки, пільгове оподаткування університетів та науково-дослідних фірм (США, Великобританія, Індія, Китай, Японія);

2) державні програми зі зниження ризиків та відшкодування ризикових збитків (США, Японія);

3) безкоштовні послуги патентних повірених за заявками від індивідуальних винахідників, звільнення від сплати мит (Нідерланди, Німеччина, Японія, Індія);

4) відстрочка сплати мит (або повне звільнення від них), якщо винахід стосується сфери енергозбереження (Австрія);

5) зниження державних мит для індивідуальних винахідників, страхування та надання їм податкових пільг (Австрія, Німеччина, США, Японія), а також створення спеціальної інфраструктури для їхньої підтримки (Японія).

Участь у названих програмах передбачає надання відповідних консультативних послуг.

Четверта група – програми формування інноваційної інфраструктури. У цій групі можна виокремити:

1) створення державних організацій, що забезпечують науково-технічну, фінансову та виробничу підтримку інноваційного бізнесу (США, Японія, Індія, Китай);

2) створення широкої мережі фондів венчурного капіталу для реалізації інноваційних проєктів (реалізується різними способами практично у всіх розвинених та країнах, що розвиваються).

Фінансові аспекти інноваційного розвитку для визначення їх ієрархічності та взаємозв'язку ми пропонуємо розглядати в розрізі:

1) програм інноваційного розвитку державних підприємств; програм інноваційного розвитку приватних підприємств;

2) програм відбору та реалізації інноваційних проєктів приватними підприємствами;

3) програм відбору та реалізації інноваційних публічно-приватних проєктів, зокрема міжнародних.

При цьому основними принципами фінансування зазначених програм розвитку інноваційної системи, на нашу думку, мають бути такі:

– фінансування доцільно здійснювати в межах затвердженої стратегії (програми) інноваційного розвитку країни або регіону (території);

– доцільно фінансувати конкретні заходи або надання конкретного обсягу послуг для клієнтів (бажано при спільному інвестуванні з місцевих бюджетів, частковій оплаті вартості послуг клієнтами або інвесторами

залежно від стадії інноваційних процесів проєкту);

– необхідно орієнтуватися на існуючі організації інноваційної інфраструктури, що мають контакти та практичний досвід роботи з підприємствами та науковими організаціями, та поступово здійснювати їх розвиток.

Дотримання цих принципів зробить державну підтримку інноваційної системи комплексною, а також з'явиться можливість для оцінки її ефективності.

Аналіз міжнародного досвіду [17; 44; 166] дав змогу визначити шість рівнів організаційно-економічного механізму стимулювання розвитку інноваційних секторів:

1) рівень стратегування, на якому визначаються пріоритети на різних рівнях (дерево цілей та декомпозиція завдань), а також взаємозв'язки між ними, а також стратегія їх реалізації та фінансування (наприклад, повністю в рамках державного сектора, в приватному секторі, на основі державно-приватного чи міжнародного партнерства тощо);

2) рівень координації фінансування, на якому формуються основні інноваційні фонди (державний, приватний, регіональний, міжнародний та інші);

3) рівень реалізації, на якому діють, реалізуючи різноманітні інноваційні завдання (проєкти), державні та приватні підприємства, а також їх партнерства (кластери, мережі);

4) рівень інфраструктури, на якому представлені основні та перспективні елементи інноваційної інфраструктури та інноваційних комунікацій;

5) рівень життєвого циклу інноваційного підприємства, у якому можна виділити традиційні етапи розвитку, до яких можуть бути прив'язані фінансові потоки відповідних інноваційних інститутів;

б) рівень життєвого циклу інноваційного продукту, етапи якого

дозволяють виявити складності та бар'єри, характерні для створення інноваційного виробу та виведення його на ринок, а також пов'язати життєві цикли інноваційного виробу, підприємства, на якому воно створюється, та необхідні обсяги фінансових ресурсів та інших видів підтримки.

У розвинених країнах державний сектор підтримує дослідження в різних напрямках в контексті загальної стратегії соціально-економічного розвитку [4], обираючи інструменти залежно від етапу інноваційного продукту.

Проведений аналіз селективного підходу до сервісної підтримки інноваційної діяльності дав змогу визначити, що стартапам та малому інноваційному бізнесу необхідна насамперед експертна (менторська) підтримка, при цьому держава може деякий період підтримувати окремі елементи інфраструктури (бізнес-інкубатори, технопарки, акселератори, консультаційні центри, центри трансферу технологій тощо). На стадії виходу стартапів на міжнародні ринки необхідна спільна взаємодія бізнесу та уряду для досягнення максимального ефекту забезпечення міжнародної конкурентоспроможності розробок (продуктів) і можливості одержання доступу до іноземних інвестицій, що можливо здійснити через заходи підтримки експорту.

На основі дослідження [120] узагальнено основні види послуг, що надаються найбільш поширеними інституційними формами інноваційної інфраструктури.

Технологічна платформа є комунікаційним інструментом, що спрямований на активізацію зусиль зі створення перспективних комерційних технологій, нових продуктів або послуг, залучення додаткових ресурсів для проведення досліджень і розробок на основі участі всіх зацікавлених сторін (бізнесу, науки, держави, суспільства), удосконалення нормативно-правової бази в області інноваційного розвитку.

Інжиніринговий центр надає інженерно-консультаційні послуги дослідницького, проектно-конструкторського, розрахунково-аналітичного

характеру; забезпечує підготовку техніко-економічних обґрунтувань проєктів, рекомендацій в області організації виробництва та управління промисловими, інфраструктурними й іншими об'єктами.

Інноваційно-технологічні центри створюються з метою сприяння розвитку малого та середнього наукомісткого бізнесу, для впровадження результатів інтелектуальної діяльності освітніх установ і наукових організацій. Центри сприяють реалізації їх інноваційного потенціалу, забезпечуючи повний комплекс послуг інфраструктури та сприяючи формуванню синергетичного ефекту між учасниками. Центри надають малим інноваційним підприємствам і фірмам лабораторні та виробничі площі, устаткування для виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, офісні, демонстраційні приміщення та конференц-зали, а також юридичні, фінансові, інжинірингові, маркетингові й інші послуги.

Сертифікаційні центри виступають виконавцями в сфері послуг сертифікації. Вони здійснюють комплексне проведення сертифікаційних процедур – від збору та підготовки необхідного пакета документів до проведення випробувань продукції й оформлення документації відповідності.

Центри кластерного розвитку є спеціалізованими організаціями, які створюються регіональними органами виконавчої влади для реалізації кластерної політики в регіоні. Метою центрів кластерного розвитку є створення умов для розвитку територіальних кластерів, сприяння координації проєктів учасників територіальних кластерів, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів малого та середнього підприємництва. Таким чином, центри виступають в ролі сполучної ланки між різними суб'єктами інноваційної діяльності.

Під інноваційним територіальним кластером розуміють об'єднання підприємств, постачальників устаткування, що комплектують, спеціалізованих виробничих і сервісних послуг, науково-дослідних і освітніх організацій, пов'язаних відносинами територіальної близькості й

функціональної залежності в сфері виробництва й реалізації товарів і послуг, що мають загальну значиму для розвитку ціль.

Необхідність сервісної підтримки впливає і з фінансової складової інноваційних процесів.

Поряд з державним фінансуванням стратегічних проєктів наявна тенденція фінансування значної частини галузевих інновацій за рахунок приватного капіталу, готового йти на ризик з метою одержання наднормативного прибутку. Світовий досвід переконливо свідчить, що бізнес, який одержував на старті підтримку (і не лише фінансову) венчурних фондів або приватних інвесторів, росте швидше та створює більше робочих місць, і в результаті виявляється успішнішим.

Дані стартап-порталу «STARTUPLIFE» [82] засвідчують ефективність венчурного капіталу: один долар, інвестований у венчурний капітал, приносить втричі більше патентів, ніж долар, вкладений в R&D (дослідження). Збільшення обсягів венчурного інвестування на 0,1% ВВП забезпечує приріст реального ВВП країни на 0,3%. Інвестиції в стартапи на ранніх стадіях дають ще більше зростання – до 0,9%. Дослідження як основа розвитку теж важливі: витрати на R&D у компаніях ЄС з венчурним капіталом становлять 8,6% від обсягу доходів, а в економіці в цілому – лише 1,3%. Кількість робочих місць у компаніях з венчурним капіталом зростає в середньому в вісім раз швидше, ніж в іншій економіці. У США сім технологічних компаній (AOL, Cisco, Dell, Intel, Microsoft, Oracle, Sun Microsystems), фінансованих венчурним капіталом, за 20 років створили до 250 тис. робочих місць. Ринкова капіталізація цих компаній перевищує сумарну капіталізацію всієї Паризької біржі (> 3,2 трлн євро).

Зв'язок між наданням капіталу інноваційним фірмам і банківським фінансуванням можна вважати маловивченим, однак в ЄС наявні успішні приклади використання інструментарію банків в інноваційній системі. Типові перешкоди у відносинах «банк – позичальник» (інформаційна

асиметрія, агентські витрати, моральний ризик тощо) для цих фірм стають відчутнішими і зрештою зумовлюють фінансові труднощі.

Інноваційний банк пропонуємо визначити як спеціалізований банк (фінансову інституцію), основним видом діяльності якого є супровід операцій кредитування венчурного капіталу і новітніх розробок. Основні ресурси інноваційний банк отримує за рахунок власних коштів та внесків клієнтів, а також спеціалізованих фондів. Звичайно, кредити інноваційного банку носять довгостроковий характер.

У випадку інноваційних банків держава може також відігравати важливу роль. Наприклад, для стимулювання інновацій урядом Великобританії була розроблена схема «Кредитні гарантії малим фірмам» (Small Firms Loan Guarantee – SFLG) [98]. У межах цієї схеми уряд надає гарантії у випадку невиконання фірмою умов кредитної угоди між банком та позичальником. Однак ця схема діє за певних умов, коли уряд гарантує повну або часткову виплату кредиту, покриття частини кредитної ставки тощо. Фактично SFLG являє собою спільне підприємство між департаментом BERR і рядом кредиторів, які управляють цим підприємством і здійснюють усі комерційні кредитні операції. Премія з наданої гарантії становить 2% від суми кредиту і щоквартально виплачується позичальником департаменту BERR. Урядова гарантія покриває до 75% вартості позики.

Дослідники та практики розвитку стартапів ЄС [44] називають три головні умови ведення бізнесу в ЄС:

- 1) доступ до фінансування;
- 2) дотримання нормативних вимог;
- 3) пошук потрібних ділових партнерів.

Розглянемо ці умови більш детально.

ЄС додає чимало зусиль для того, щоб допомогти стартапам розвиватися. Мова йде про ініціативи, спрямовані на впровадження інновацій, поліпшення доступу до фінансування, надання приватним

підприємцям другого шансу шляхом спрощення процедури оподаткування. Зокрема, на 2018 фінансовий рік Європарламент і Рада ЄС в якості пріоритетів розглядають вирішення питань міграції та безпеки, а також стимулювання інновацій, росту і зайнятості [88].

Важливим аспектом політики формування ресурсної бази розвитку економік країн є публічно-приватне партнерство. Наприклад, ЄС створив венчурний фонд, профінансувавши його на суму €400 млн., що становить 25% загального обсягу фонду. Очікується, що ще приблизно €1,2 млрд. у наповнення структури вкладуть приватні інвестори, у результаті чого її загальний обсяг складе €1,6 млрд.

Прикладом такого публічно-приватного партнерства є створення інфраструктурного банку Великобританії для підтримки інвестицій. Цей інститут буде здійснювати краудфандинг для залучення приватних інвестицій і підтримки проєктів «зеленого курсу», сприяючи підвищенню загального економічного рівня Великобританії. Діяльність банку передбачає інвестиції в місцеву економіку та інфраструктурні проєкти в приватному секторі, а також надання консалтингових послуг з розвитку інфраструктурних проєктів [89].

Загалом політика ЄС щодо фінансової підтримки інноваційних компаній ґрунтується на розумінні фактору технологічної безпеки, оскільки наразі присутня явна тенденція купівлі венчурними фондами з неєвропейських країн перспективних європейських стартапів. Відтак як головне завдання керівні органи ЄС розглядають допомогу молодим компаніям залишитися та розвиватися «вдома».

Основним інструментом підтримки інноваційного розвитку слід вважати рамкові програми (Framework Programmes) та інші програми (EUROSTARS, European Joint Research Area тощо). Внутрішня структура фінансування в рамках цих програм охоплює широкий спектр напрямків та критеріїв, до основних серед яких належать:

1) широкий спектр реципієнтів фінансування: університети, дослідні центри, великі компанії, малі та середні підприємства (SMEs), національні і локальні, урядові і неурядові, комерційні та некомерційні організації. Цей аспект дозволяє створити ефективну екосистему інновацій і трансферу технологій;

2) умова одержання фінансування: здійснення розробок та їх впровадження на міжнародному рівні (зокрема у вигляді кінцевих продуктів та послуг), за участю партнерів з декількох країн. Це дозволяє активізувати міжнародне співробітництво та обмін ідеями різних суб'єктів, а також реалізувати потенціал спеціалізації;

3) якість ідей та розробок є необхідною умовою, оскільки пропозиції низького та середнього рівня не мають шансів на фінансування за рахунок високої конкуренції та високого рівня експертизи проєктних пропозицій. За рахунок зворотного зв'язку через експертні оцінки з'являється можливість покращити свою ідею чи бізнес-модель;

4) Єврокомісія не претендує на частку прав інтелектуальної власності, створеної в рамках фінансованого проєкту, тобто всі права залишаються в учасників проєкту.

Зазначені підходи досить обмежено вже реалізуються в Україні, зокрема при розподілі державного фінансування науково-дослідних робіт. Однак наразі з цих механізмів фактично вилучений бізнес, а також сервісна, продуктова та інтернаціональна складова інноваційного процесу, що призводить до втрати потенціалу розвитку. Це варто врахувати при впровадженні та управлінні новими формами підтримки інновацій в Україні. Ще в проєкт бюджету на 2018 р. Урядом уперше було закладено фінансування Фонду підтримки інновацій (50 млн. грн.) для стратегічного розвитку інноваційної діяльності за семи напрямками (енергетика, АПК, авіа-, судно- і ракетобудування, нано- і робототехніка, медицина, фармацевтика та охорона навколишнього середовища). При виробленні механізмів розподілу

цих ресурсів, а також при їх збільшенні (що є життєво необхідним) доцільно використати іноземний досвід з урахуванням секторальної та економічної специфіки України.

За різними експертними оцінками, розглянутими нами у попередніх дослідженнях, відсутність державного фінансування трансферу розробок державного науково-дослідного сектору посідає друге місце за негативним впливом на національну інноваційну систему після власне недофінансування, а з огляду на необхідність інтеграції вітчизняної науки до глобальної інноваційної системи особливого значення набуває створення системи фінансування міжнародного трансферу технологій за участю держави. Особливу роль, на нашу думку, відіграє фінансування системи (інфраструктури) інноваційних комунікацій (InCo).

Роль інноваційних комунікацій (InCo) як елементу сервісної складової зростає в контексті сучасних трендів, коли пасивні технологічні запозичення, досить популярні в країнах з перехідною економікою, в економічно розвинених країнах наразі перебувають на межі зникнення (до 5–8%). Сьогодні ж на передній план виходять високі технології та відповідні організаційні форми забезпечення їх освоєння (навчання).

Аналіз практики міжнародного співробітництва держав і міжнародних організацій в інноваційній сфері дозволив виявити наступні його види:

- 1) координація науково-технічних досліджень;
- 2) спільні науково-дослідні роботи;
- 3) науково-технічна кооперація; замовлення науково-дослідних робіт;
- 4) обмін технічною документацією;
- 5) обмін дослідними зразками та матеріалами; консультації та експертиза;
- 6) оренда науково-технічного устаткування;
- 7) випробування зразків промислового виробництва;
- 8) сприяння науково-технічним програмам міжнародних регіональних

організацій.

В рамках розвитку вказаних видів міжнародного співробітництва механізм підтримки трансферу технологій дає можливість визначити не тільки важливість зв'язків між різними установами, але і канали для передачі технологій, інструменти та зв'язки між інститутами. Форми, інтенсивність та канали взаємодії між науковим сектором та фірмами різноманітні та багато в чому залежать від організаційної структури системи трансферу технологій.

В Україні наразі немає умов для класичного венчурного фінансування, бо відсутні базові умови для економічної діяльності, інструменти права, гарантії захисту інтересів інвесторів, стартапів та венчурних фондів.

Для підвищення ефективності венчурного бізнесу в останні роки в промислово розвинених країнах відбувається диверсифікованість ризикових інвестицій та змінюється організаційна структура венчурних компаній. Так, інноваційна спрямованість інвестицій підштовхує фірми до багатогалузевої і міжгалузевої орієнтації та кооперації. Найбільш ефективним способом реалізації цього є інноваційні мережі.

На думку експертів Всесвітнього банку, програми, що реалізуються мережами прискорення розвитку венчурних компаній, нарощують соціальний капітал, розвивають підприємницькі навички, доводять до практичного втілення реалізацію гарних ідей та виконують завдання, з якими інші програми та ринок не справляються.

Об'єднання ресурсів в рамках бізнес-партнерств є одним зі способів, що використовується в рамках ЄС, а також США і Японії. Для мінімізації проєктних ризиків та оптимізації параметрів успішності найбільш широко застосовується портфельний підхід. Наприклад, мережа європейських стартапів European Startup Network допомагає підприємцям запустити проєкт, активізувати його діяльність і добитися успіху в ЄС. Зазначений досвід вкрай необхідний при реформуванні інноваційної інфраструктури України, а також її інтеграції до глобальної інноваційної системи.

На основі проведеного аналізу до першочергових заходів, що відповідають вирішенню проблем інноваційного розвитку України на основі сервісної складової, можемо віднести:

- розширення спектру послуг із підтримки інновацій у приватних технологічних малих і середніх підприємствах, зокрема шляхом створення системи надання на конкурсній основі грантів (на дослідження або компенсацію витрат) з інноваційних фондів за пріоритетними напрямками інноваційної діяльності;

- підвищення стимулюючої ролі податкової системи та створення попиту на нову інноваційну продукцію через максимальну орієнтацію на неї держзакупівель, а також закупівель для потреб природних монополій і великих підприємств з переважною державною участю.

Таким чином, проведений аналіз світового досвіду доводить, що успіх інноваційної діяльності в значній мірі визначається формами її комплексної організації та способами сервісної підтримки. У розвинених країнах фінансування інноваційної діяльності здійснюється як з державних, так і з приватних джерел, в рамках системних стратегій розвитку, що враховують зокрема й ряд супутніх послуг розвитку. Дослідження свідчить, що ці механізми стали більш різноманітними та складними, а адаптація до них є одним з найбільш істотних викликів для сучасних держав та бізнесу.

2.4 Тенденції цифровізації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг

Один з основних трендів сучасної світової економіки полягає у збільшенні частки та значимості сфери послуг. Про це свідчать дані ООН, згідно з якими зайнятість населення в сфері послуг у середньому у світі збільшилася з 42,1% в 2005 р. до 51,7% в 2018 р. В розвинених країнах, таких як Великобританія, Німеччина, Франція, США, Японія, цей показник

перевищив 70% [96].

В цих умовах особливої актуальності набувають бізнес-стратегії розвитку сфери послуг, в рамках яких в сучасних умовах важливу роль займає стратегічний вектор цифрової трансформації бізнес-моделей.

Розгляд стратегічного вектору цифрової трансформації бізнес-моделей необхідно здійснювати в контексті формування цифрової економіки як нового укладу, що трансформує бізнес-моделі та процеси всіх видів діяльності.

У таблиці 2.2 представлені науково-методичні підходи провідних міжнародних організацій до трактування терміну «цифрова економіка» та дано його авторське визначення з урахуванням контексті бізнес-моделей.

З наведеного в табл. 2.2 авторського визначення цифрової економіки можемо розглянути як глобальний тренд, що вимагає від економічних суб'єктів проводити трансформацію бізнес-моделей із використанням широкого спектру ІКТ-інновацій через формування нових цифрових навичок та можливостей для суспільства, бізнесу та держави.

У дослідженні [79] відзначається, що застосування цифрових технологій для просування послуг, взаємодії з партнерами та споживачами, готовність підприємницьких структур та державних установ до цифрової трансформації сприяють поширенню мережевої моделі організації й управління в сфері послуг і, відповідно, скорочують витрати та підвищують ефективність діяльності.

Актуальність цифровізації можемо проілюструвати встановленими КРІ розвитку цифрової сфери України до 2030 р. (Додаток Н), досягнення яких вимагає розширення сервісної складової, зокрема у сфері інноваційної діяльності. Таким чином, цифровізацію сфери послуг доцільно також розглянути з точки зору розвитку внутрішнього ринку ІКТ та «цифровізації» країни з точки зору управлінських, організаційних, інвестиційних, фінансових процесів. Розвиток сфери послуг на основі поєднання сучасних ринкових механізмів і державного «смарт-активізму» дасть змогу за декілька

років сфері послуг України здійснити кроки із застарілого середовища до сучасного, тобто здійснити «цифровий стрибок» [191].

Таблиця 2.2

Узагальнення визначень поняття «цифрова економіка»

Автор підходу	Сутність підходу до визначення
Australian Government, 2009	Глобальна мережа економічних і соціальних видів діяльності, які підтримуються завдяки таким платформам, як Інтернет, а також мобільні та сенсорні мережі
Світовий банк, 2016	Новий уклад економіки, заснованої на знаннях і цифрових технологіях, у рамках якої формуються нові цифрові навички та можливості в суспільства, бізнесу і держави
British Computer Society, 2013	Економіка, заснована на цифрових технологіях, однак більшою мірою розуміємо під цим здійснення ділових операцій на ринках, заснованих на мережі Інтернет і Всесвітній павутині
European Parliament, 2015	Складна структура, що полягає з декількох рівнів/шарів, пов'язаних між собою практично нескінченною і постійно зростаючою кількістю вузлів
Fayyaz, 2018	Ринки на основі цифрових технологій, які полегшують торгівлю товарами і послугами за допомогою електронної комерції в Інтернеті
Economist, 2014	Економіка, здатна надати високоякісну ІКТ-інфраструктуру та мобілізувати можливості ІКТ на благо споживачів, бізнесу і держави
Deloitte, 2019	Форма економічної активності, яка виникає завдяки прикладам мережної взаємодії людей, підприємств, обладнань, даних і процесів. Основою цифрової економіки є гіперпов'язаність, тобто зростаючий взаємозв'язок людей, організацій і машин, що формується завдяки Інтернету, мобільним технологіям та Інтернету речей
European Commission, 2014	Економіка, залежна від цифрових технологій
OECD, 2015	Цифрова економіка характеризується опорою на нематеріальні активи, масовим використанням даних
European Commission, 2018	Цифрова економіка є основним джерелом росту. Це буде стимулювати конкуренцію, інвестиції та інновації, що приведе до поліпшення якості послуг, розширення вибору для споживачів, створення нових робочих місць
Світовий банк, 2016	Економіка, у якій завдяки розвитку цифрових технологій спостерігається ріст продуктивності праці, конкурентоспроможності компаній, зниження витрат виробництва, створення нових робочих місць, зниження бідності та соціальної нерівності
Авторське визначення	Новий уклад економіки, заснований на діяльності зі створення, поширення та використання знань, цифрових технологій і пов'язаних з ними товарів і послуг в рамках мережевих бізнес-моделей

Джерело: узагальнено автором

З точки зору побудови бізнес-моделі технологічний цикл роботи

підприємства сфери послуг [110] доцільно розділити на такі стадії:

1. Визначення складу, потужності та графіків залучення матеріально-технічних ресурсів;
2. Формування фінансово-економічних показників (аналітика, встановлення тарифів, преїскурантів тощо);
3. Формування відносин з платниками послуг (договори тощо);
4. Реєстрація запитів (звернень) громадян;
5. Надання послуги;
6. Оформлення статистичної звітності та фінансової документації (рахунків-фактур на оплату тощо).

Описані процеси відбуваються в будь-якому підприємстві сфери послуг. Однак залежно від профілю, положення на ринку та філософії бізнес-моделі кожний з них набуває певного рівня значимості для відповідної бізнес-моделі. Це робить кожне підприємство унікальним, у т.ч. і з погляду створення бізнес-моделі.

Реалізувати цифру трансформацію бізнес-моделей сфери послуг можливо на основі таких елементів формування цифрової культури [203]:

- 1) «digital by default»: максимальне використання цифрових інструментів всюди замість аналогових;
- 2) якість та своєчасність зібраних даних, використання цифрових інструментів для якомога більшої кількості процедур і процесів;
- 3) «fail fast, fail cheap» – культивування експериментів і сприйняття невдалих результатів впровадження експериментів цифровізації як джерела цінного досвіду;
- 4) заохочення співробітників ухвалювати самостійні швидкі рішення;
- 5) забезпечення швидкої адаптації та гнучкості бізнес-моделей до радикальних змін зовнішнього середовища;
- 6) прискорення реалізації цифрових проєктів через залучення зовнішніх підрядників ІТ-рішень.

Важливо й те, що в умовах цифрової трансформації органи управління багато в чому є регуляторами ринку послуг. Вони визначають необхідний обсяг та якість послуг населенню. Для них необхідна система повного врахування всіх наданих послуг, що з точки зору цифровізації робить можливим і є можливим в результаті індивідуального аналізу витрат і доходів по кожному випадку надання послуги, створення системи контролю якості послуг. Реалізація вказаного завдання неможлива без створення багаторівневої системи стандартів (державних, галузевих, на рівні підприємств) у сфері обслуговування та механізмів контролю їх виконання. Тільки при такому підході можлива реалізація функцій контролю в плані дотримання параметрів, встановлених стандартом, як на рівні системи в цілому, так і на рівні підприємства сфери послуг.

Проведений огляд успішного іноземного та вітчизняного досвіду дозволив узагальнити ключові положення цифрової трансформації побудови бізнес-моделей сфери послуг:

- інтеграція різних технологій (мобільні, соціальні, веб, CRM-системи тощо) з технологіями продажу та клієнтського сервісу;
- забезпечення якісного постійного двостороннього зв'язку між виробником та споживачем послуги;
- ефективне поєднання технологій та людських ресурсів, дотримуючись балансу виходячи з потреб цільової аудиторії і властивостей послуги;
- бізнес-моделі мають бути релевантним вимогам ринку, розробляться та удосконалюватись на основі оцінювання та аналізу результатів взаємодії, реагуванні на потреби клієнтів та коригуванні послуги.

З точки зору підвищення економічної ефективності бізнес-моделі використання цифрових технологій наразі є вирішальним фактором успіху з точки зору просування послуги на ринку та дає незаперечні конкурентні переваги. Підтвердженням цього може бути рис. 2.2, на якому показано взаємозв'язок між розвитком цифрової економіки та зростанням ВВП в

рамках Global Connectivity Index та Global Competitiveness Index (2019 р.).

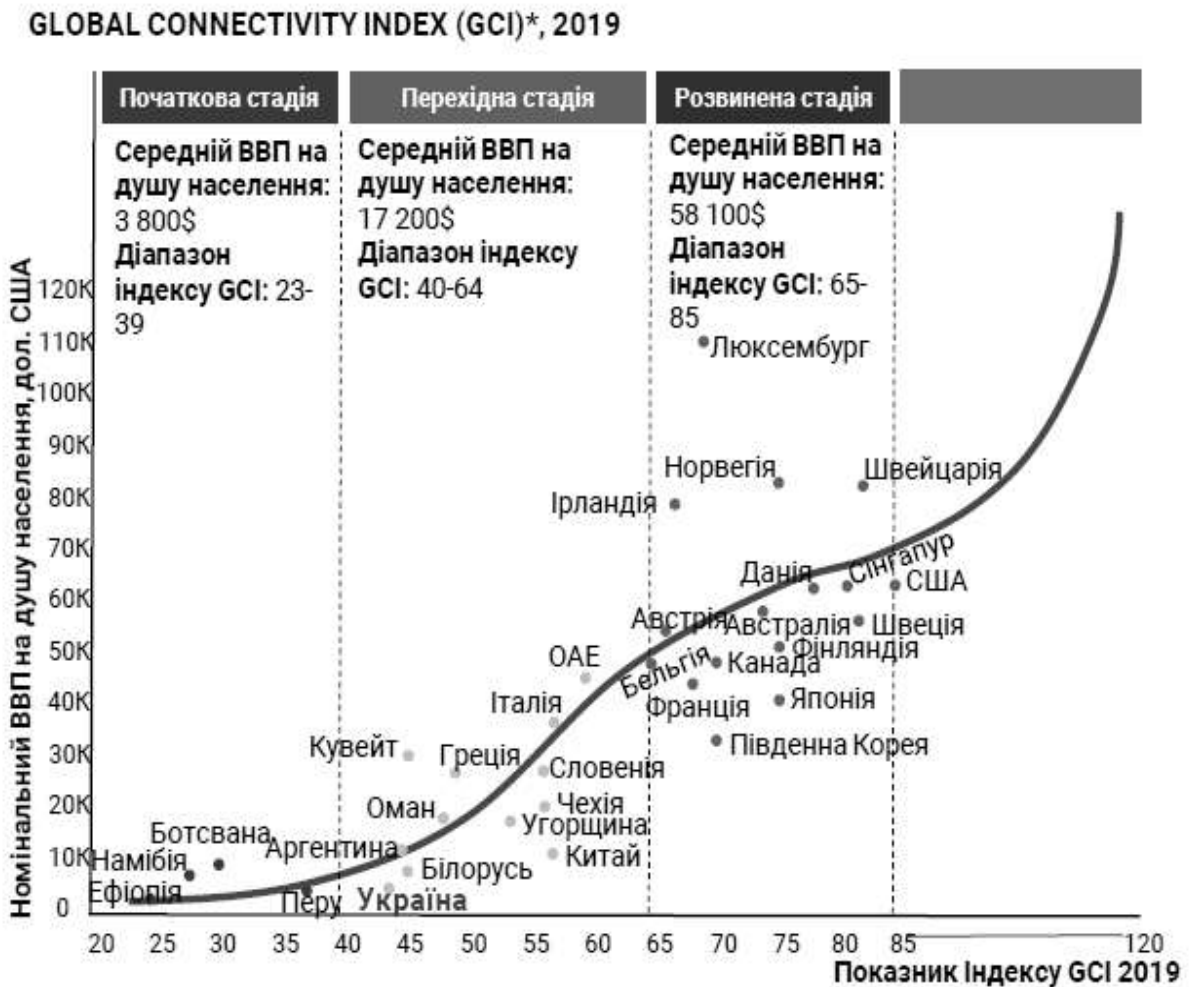


Рис. 2.2. Розвиток цифрової економіки та зростання ВВП в рамках взаємозв'язків між Global Connectivity Index та Global Competitiveness Index (2019 р.)

Джерело: [193]

Таким чином, динамічні зміни й трансформації у світовій економіці вимагають як від держав, так і від окремих бізнес-суб'єктів вироблення та впровадження інноваційних ринкових стратегій. І важливою складовою відповідної трансформації бізнес-моделей є вектор цифровізації сфери послуг. З точки зору бізнес моделювання вектор цифрової трансформації варто розглянути як рамкову умову для інших інструментів підвищення ефективності бізнес-моделей, оскільки він в останні роки став практично обов'язковою темою дискусій про поточний стан і перспективи розвитку всіх

сфер бізнесу. Однак на практиці експерти досить часто стикаються з відсутністю чіткого розуміння сутності цифрової трансформації та особливостей її практичного втілення в рамках бізнес-моделі, зокрема в сфері послуг.

Актуальність цифрової трансформації бізнесу можемо підтвердити наступними фактами. Пошук інформації про неї тільки лише у 2018 р. збільшився більш ніж на 30%, а до кінця 2019 р. загальні витрати на неї за різними оцінками досягли 1,7 трлн. дол. Незважаючи на це, дослідження компанії IDG State of Digital Business Transformation, проведене в 2018 р., показало, що 95% стартапів мають цифрові бізнес-плани, однак, це число знижується до 87% серед традиційних підприємств, заснованих 50 років тому або пізніше. Крім того, тільки 38% традиційних підприємств фактично впровадили цифрову стратегію [196]. Це показує, що її реалізація є серйозною проблемою для підприємств. Зокрема 35% опитаних Wipro компаній вказали на відсутність чіткої стратегії як на головний бар'єр на шляху цифрової трансформації, а 25% – відзначили в якості такого відсутність єдиного розуміння її сутності [58].

В сучасних умовах цифрову трансформацію (цифровізацію) пропонуємо визначити не просто як підтримку за допомогою ІТ-компонентів існуючих бізнес-моделей, а про трансформацію всієї бізнес-моделі, за якої головним завданням стає забезпечення гнучких та швидких її змін з урахуванням особливостей сфери діяльності та умов функціонування бізнесу на основі використання новітніх досягнень ІКТ з урахуванням специфіки бізнесу (продукту, послуги, портфелю продуктів, послуг). На основі даного визначення можемо розглянути наступні складові стратегії цифрової трансформації бізнес-моделі:

1. Складання узгодженої схеми цілей та завдань бізнесу, формування системи ключових показників ефективності діяльності.
2. Складання узгодженої схеми цілей та завдань цифрової трансформації бізнесу, формування системи ключових показників ефективності цифрової

трансформації.

Цифрова трансформація має дозволяти автоматизувати основні робочі процеси, одночасно підвищуючи продуктивність нецифрових.

3. Формування переліку проєктів та заходів з практичного втілення схеми, розробленої на етапі 2.

На цьому етапі варто враховувати, що весь перелік складових з трансформації бізнес-моделі підприємства не завжди може бути досягнутий відразу, повна та одночасна цифрова трансформація створює надмірне навантаження, оскільки доводиться виконувати автоматизацію всіх бізнес-процесів у рамках одного проєкту. Такий підхід до трансформації приводить до трудомістких проєктів, які не дають очікуваних результатів.

Загалом практика свідчить, що до портфелю ІТ-проєктів можуть бути включені до сотні проєктів. Підтримка їх сукупності та узгодження між собою є дуже складним управлінським завданням.

4. Формування бізнес-моделей узгодження переліку проєктів зі стратегічними, програмними документами підприємства, розподіл функцій і відповідальності між підрозділами підприємства.

Цифрова трансформація – це комплексний процес, в якому задіяне велике число учасників, що вимагає створення системи взаємодії.

5. Фінансовий аналіз та аналіз ризиків.

Успіх цифрової трансформації полягає у визначенні процесів, на які цифрові зміни можуть вплинути в короткостроковій перспективі, щоб створити основу для розширених можливостей підключення та довгострокової автоматизації.

Оскільки метою цифрової трансформації бізнес-моделі є підвищення економічної її ефективності через впровадження цифрових технологій в усі сфери діяльності, то при розробці стратегії важливо передбачити наступні напрямки цифрової трансформації:

- створення та розвиток нових бізнес-моделей;
- формування нового підходу до управління даними;

- цифрове моделювання;
- впровадження цифрових технологій і платформних рішень;
- створення цифрового середовища.

Таким чином, цифровізація бізнес-моделі передбачає не просту трансформацію технологій, а зміну бізнес-моделі та бізнес-процесів. В цих умовах вважаємо доцільним розглянути такі складові цифрових стратегій підвищення ефективності бізнес-моделі підприємств сфери послуг:

- створення організаційних і технологічних платформ для подальшого розвитку ІТ-компоненту бізнесу;
- організація ефективного управління діяльністю підрозділів, що працюють в області інформаційних технологій;
- забезпечення інформаційної допомоги в ухваленні управлінських рішень з підтримки і розвитку ІТ-інфраструктури на основі фактичних даних (аналітична підтримка);
- забезпечення неперервного надання ІТ-сервісів необхідної якості для бізнес-підрозділів;
- побудова ефективних двосторонніх комунікацій зі користувачами;
- зниження сукупної вартості володіння ІТ-ресурсами за рахунок впровадження сервісно-орієнтованої моделі роботи і процесних принципів у діяльності ІТ.

Актуальність визначених складових цифрових стратегій підвищення ефективності бізнес-моделі можемо підтвердити результатами аналізу трендів світової цифрової економіки, викладених в аналітичних матеріалах [194]. Вони дозволяють зробити висновок, що головним джерелом ефективності бізнес-моделей стають не просто дані, а вміння працювати з ними та аналізувати їх. Здатність ефективно працювати з даними в умовах України може допомогти як розвивати нову складову сфери послуг – інформаційно-аналітичну, так і створити нові робочі місця й новий інструментарій управління бізнес-економікою.

Розглянутий у дослідженні [68] досвід компаній США показує, що

практично всі вони з метою мінімізації витрат, що не перешкоджають зниженню продуктивності праці та одержанню унікальних технологічних і конкурентних переваг, формують стратегії трансформації виробничих технологій, продуктів і послуг у цифрові формати. Це означає, що виробничі процеси орієнтуються на нові операційні бізнес-моделі, а компанії стають цифровізованими та автоматизованими (Model-based Enterprise, Digital Enterprise, Smart Factory).

Загалом підприємства використовують п'ять основних підходів до підвищення ефективності цифрової трансформації [68]:

- цифровізація;
- передова аналітика;
- інтелектуальна автоматизація;
- аутсорсинг бізнес-процесів;
- перепроєктування процесу мінімізації витрат без шкоди для продуктивності на основі сучасного програмного забезпечення.

З точки зору наведених підходів основний виклик для бізнес-сектору України, пов'язаний з цифровою економікою, обумовлений тим, що переваги в сфері бізнес-процесів підтримки бізнес-моделей мають для цифрової трансформації базовий характер. В той же час оцінки міжнародних експертів щодо більш високого рівня соціального та економічного впливу цифрових технологій на розвиток країни, на нашу думку, пов'язаний з більш низькими стартовими позиціями України порівняно з провідними у сфері цифровізації країнами.

Зокрема проведене автором дослідження підприємств Сумської та Харківської областей дозволило відзначити середній рівень цифрових компетенцій і мотивації керівників підприємств до цифрової трансформації (рис. 2.3). При цьому мотивація у підприємств сфер послуг є нижчою за середньогалузеві значення.

Загальноновизнано, ці тенденції супроводжуються недостатньо високою часткою підприємств, що використовують моделі цифрових компетенцій

працівників, недостатньо розвиненою, а досить часто відсутньою, системою підготовки, перепідготовки та підвищення цифрових компетенцій працівників на підприємствах, дефіцитом фахівців у сфері прикладних ІКТ, зокрема в сфері послуг.

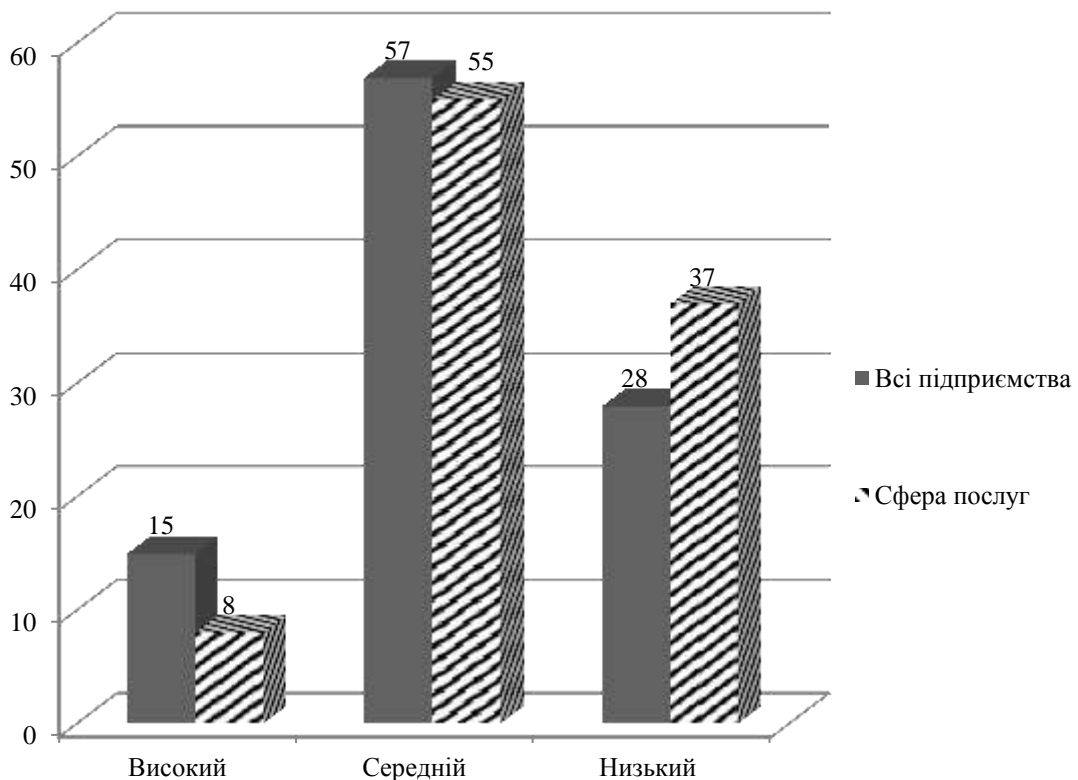


Рис. 2.3. Рівень мотивації підприємств сфери послуг до цифрової трансформації, %

Джерело: узагальнено автором на основі інтернет-опитування 50 підприємств сфери послуг Сумської та Харківської областей

Питання цифровізації корелює з низькою інноваційною активністю підприємств (приклад цифрових інновацій – це купівля програмного забезпечення для нового обладнання тощо).

Проаналізована статистика інноваційної активності свідчить про те, що поки інновації переважно здійснюють великі високотехнологічні підприємства, підприємства в окремих регіонах країни, а також відносно невелике число інноваційних підприємств і стартапів. В цілому більш сучасні

підходи, сприйнятливість до цифрових технологій демонструють нові підприємства.

На рис. 2.4. представлено графіки, що ілюструють інноваційну активність в секторі промисловості та доводять вищенаведену тезу про низькі темпи інноваційного зростання в Україні.

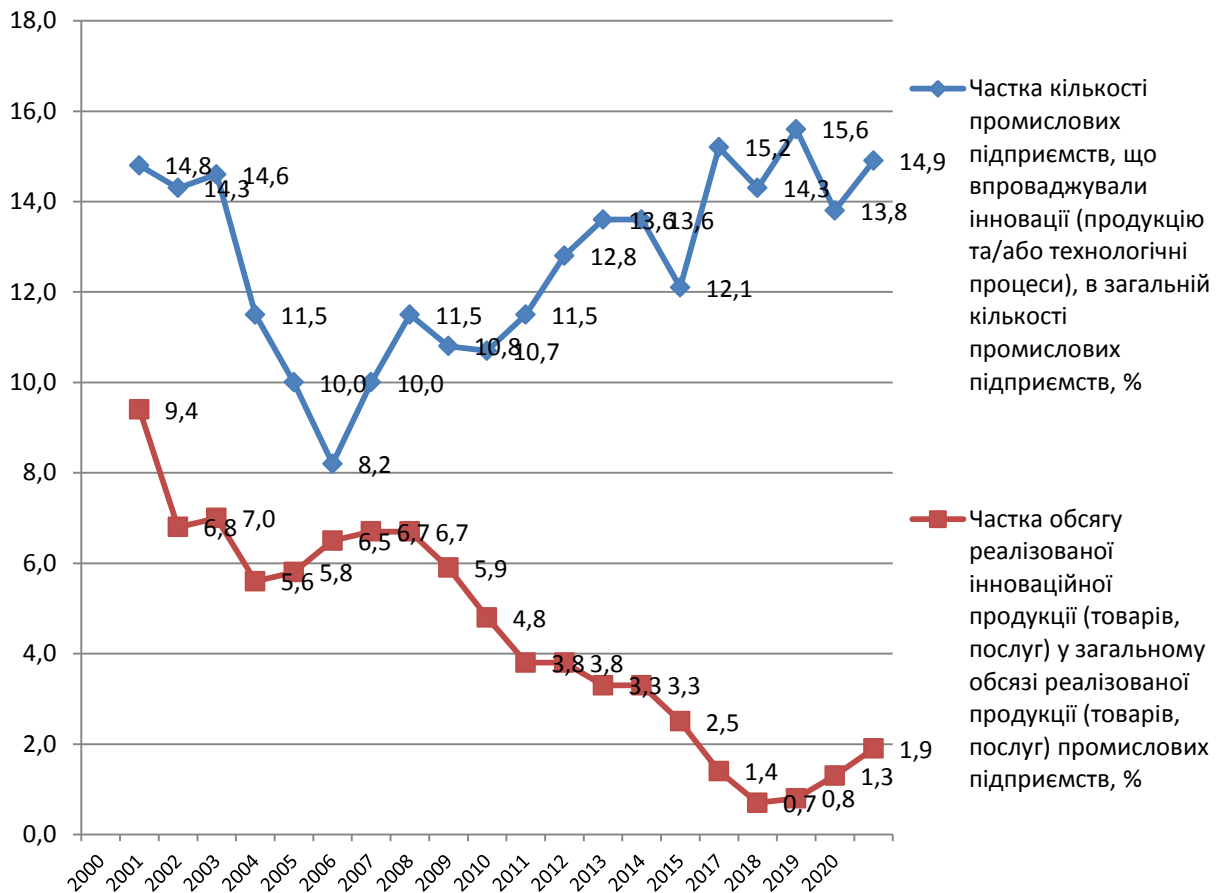


Рис. 2.4. Динаміка впровадження інновацій на промислових підприємствах

Джерело: побудовано автором на основі даних Держкомстату

Оскільки масштаби використання підприємствами цифрових технологій досить низькі, то відповідно й засновані на них бізнес-моделі перебувають на початковому етапі формування. Вважаємо, що в цих умовах стратегія цифровізації має ґрунтуватися на етапності цифрової трансформації, спрямованої від підвищення ефективності існуючих бізнес-моделей за допомогою пілотного впровадження цифрових рішень до повномасштабного

використання цифрових рішень (цифровізована бізнес-модель). Ця стратегія дозволить забезпечити формування умов для появи нових, заснованих на цифрових технологіях моделей ведення бізнесу та взаємодії; формування умов для появи нових послуг і сервісів у цифровому вигляді.

Однак для цього в умовах обмеженості ресурсів необхідно знати, куди і як правильно інвестувати, розуміти, які переваги несе з собою цифровізація.

Варто підкреслити, що цифровізація – це процес, який в сучасних умовах активно відбувається практично у всіх галузях, однак в різних секторах він проходить з різною швидкістю. Також наявна значна диференціація на рівні окремих підприємств, кластерів підприємств чи регіонів.

Згідно з аналізом експертів BCG у впровадженні цифрових технологій історично лідирують B2C-сектори, зокрема через використання інструментарію цифрового маркетингу, однак в рамках поширення Індустрії 4.0 відбувається активізація цифрової трансформації у B2B-секторах. В умовах необхідності переходу України до випереджального розвитку технологічних секторів актуальним завданням є вироблення відповідної стратегії цифровізації, що враховуватиме ці аспекти.

Проаналізуємо особливості цифрової трансформації сфери послуг України, для чого використаємо дані Держстату України щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах, представлені у Додатку О.

За даними Додатку О на рис. 2.5 узагальнено інформацію щодо частки підприємств, які використовували комп'ютери, та частки працівників, які використовували комп'ютери, у 2019 р.

Представлені на рис. 2.5 дані свідчать про те, що рівень використання комп'ютерів за галузями економіки є порівняно однаковим (приблизно 90%), водночас частка працівників, які використовують комп'ютери, в значній мірі різниться за видами економічної діяльності. Зокрема, у сфері інформації та телекомунікації частка працівників, які використовують комп'ютери,

становить 78,6 %, у сфері професійної, наукової та технічної діяльності – 67,5 %, у сфері надання послуг із ремонту комп'ютерів і обладнання зв'язку – 77,3 %. Загалом представлені дані свідчать про те, що моделі цифрових послуг, зокрема у форматі «продукт як послуга», ще не набувають значної популярності з огляду на низький рівень цифровізації праці.

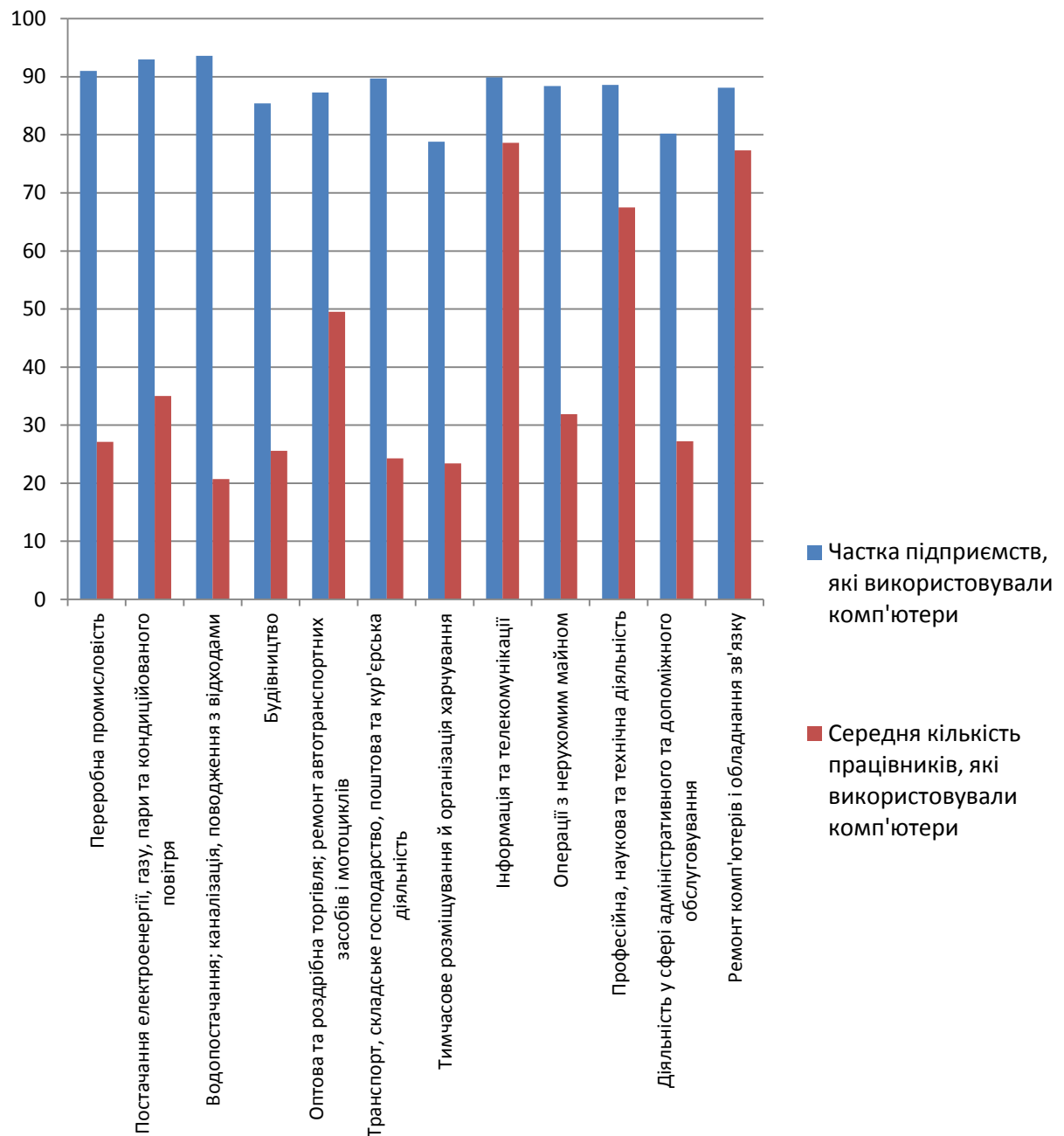


Рис. 2.5. Інформація про частку підприємств, які використовували комп'ютери, та частку працівників, які використовували комп'ютери, у 2019 р.

Джерело: побудовано автором за даними Держстату

За даними Додатку О на рис. 2.6 показано інформацію щодо частки підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет, та середньої кількості працівників, які використовували комп'ютер із доступом до мережі Інтернет, за видами економічної діяльності, у 2019 р.

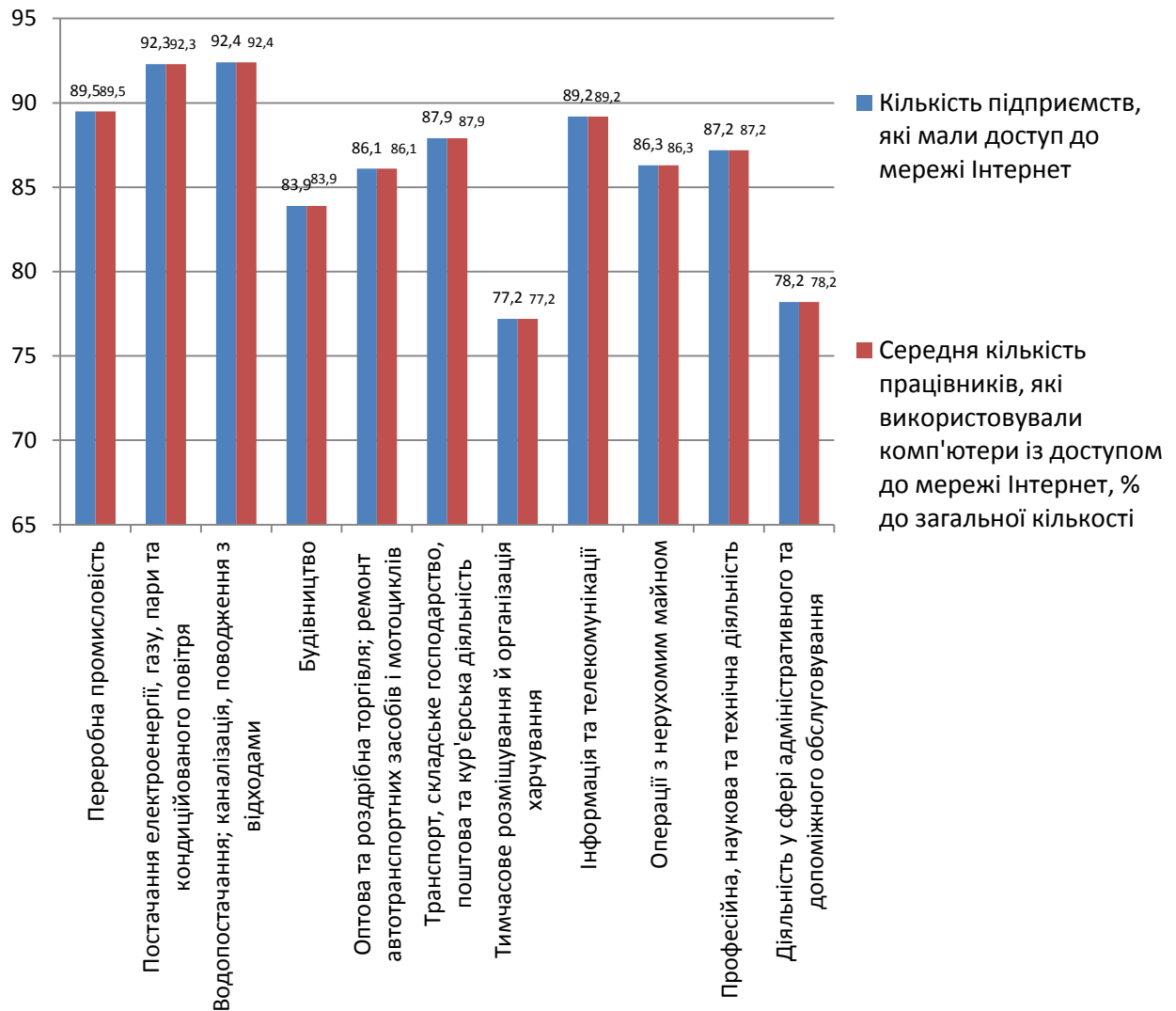


Рис. 2.5. Кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет, та середня кількість працівників, які використовували комп'ютер із доступом до мережі Інтернет, за видами економічної діяльності, % у 2019 р.

Джерело: побудовано автором за даними Держстату

З рисунку 2.5 бачимо, що сфера послуг відстає від промисловості та супутніх секторів за доступом до мережі Інтернет (89,9% у промисловості) та кількістю працівників, які використовували комп'ютер із доступом до мережі

Інтернет (89,5% у промисловості), за виключенням сектору інформації та телекомунікацій, де відповідні показники становлять 89,2%.

За даними Додатку О на рис. 2.6 показано інформацію щодо частки підприємств, що мали веб-сайт, з деталізацією за видами економічної діяльності.

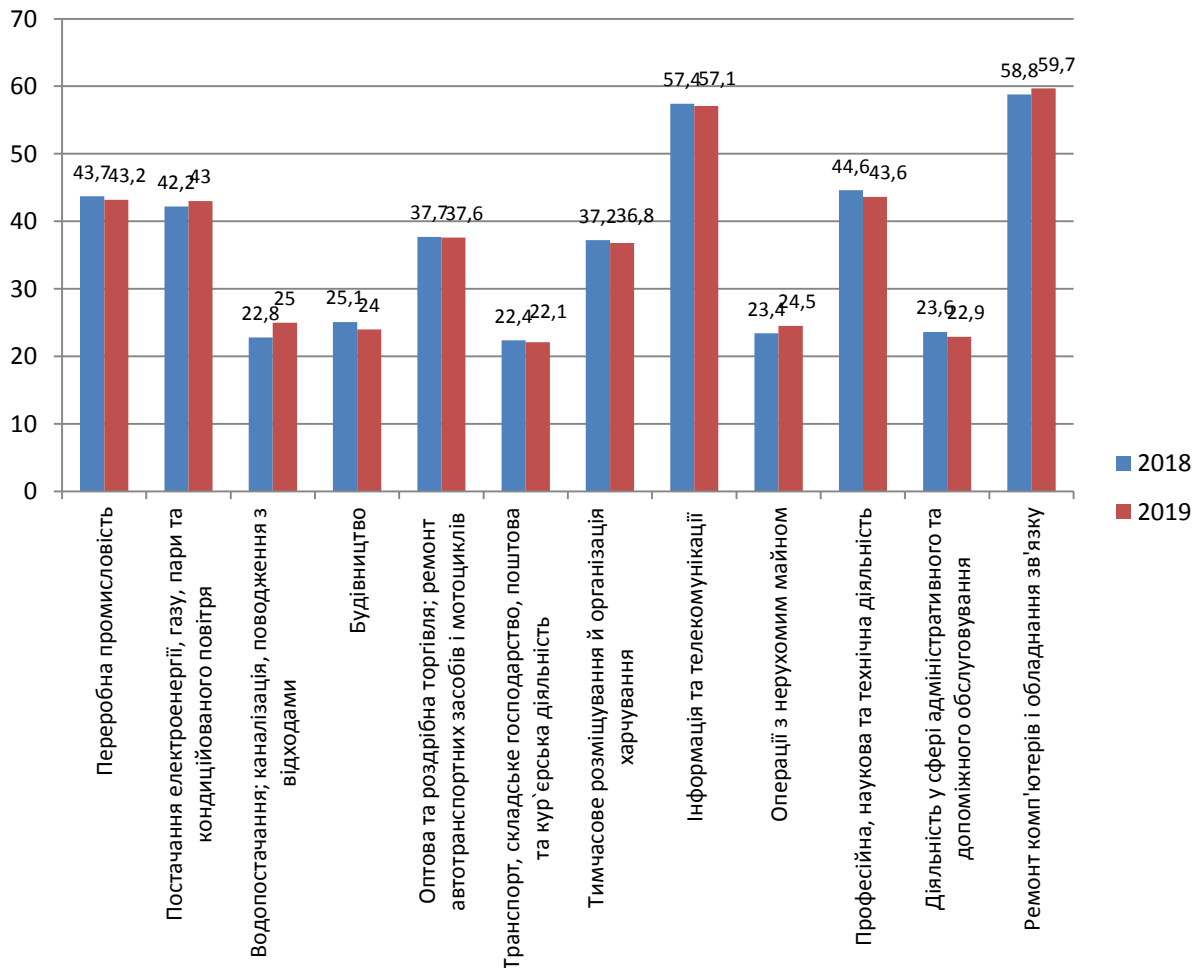


Рис. 2.6. Частка підприємств, що мали веб-сайт, за видами економічної діяльності, % від загальної кількості, 2018-2019 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Держстату

З рис 2.6 бачимо, що підприємства сфери послуг загалом випереджають промисловість та супутні галузі за представленістю в Інтернет-мережі. Максимальною частка підприємств, що мають веб-сайт, є у секторі інформації та телекомунікацій (57,1 % у 2019 р.). Водночас частка підприємств з власним сайтом є мінімальною також у сфері послуг –

транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 22,1 % у 2019 р. та діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування – 22,9% у 2019 р., що є нижчим за показник у промисловості (43,2% у 2019 р.).

На рис. 2.7 показано функціональне використання веб-сайтів підприємствами за видами економічної діяльності.

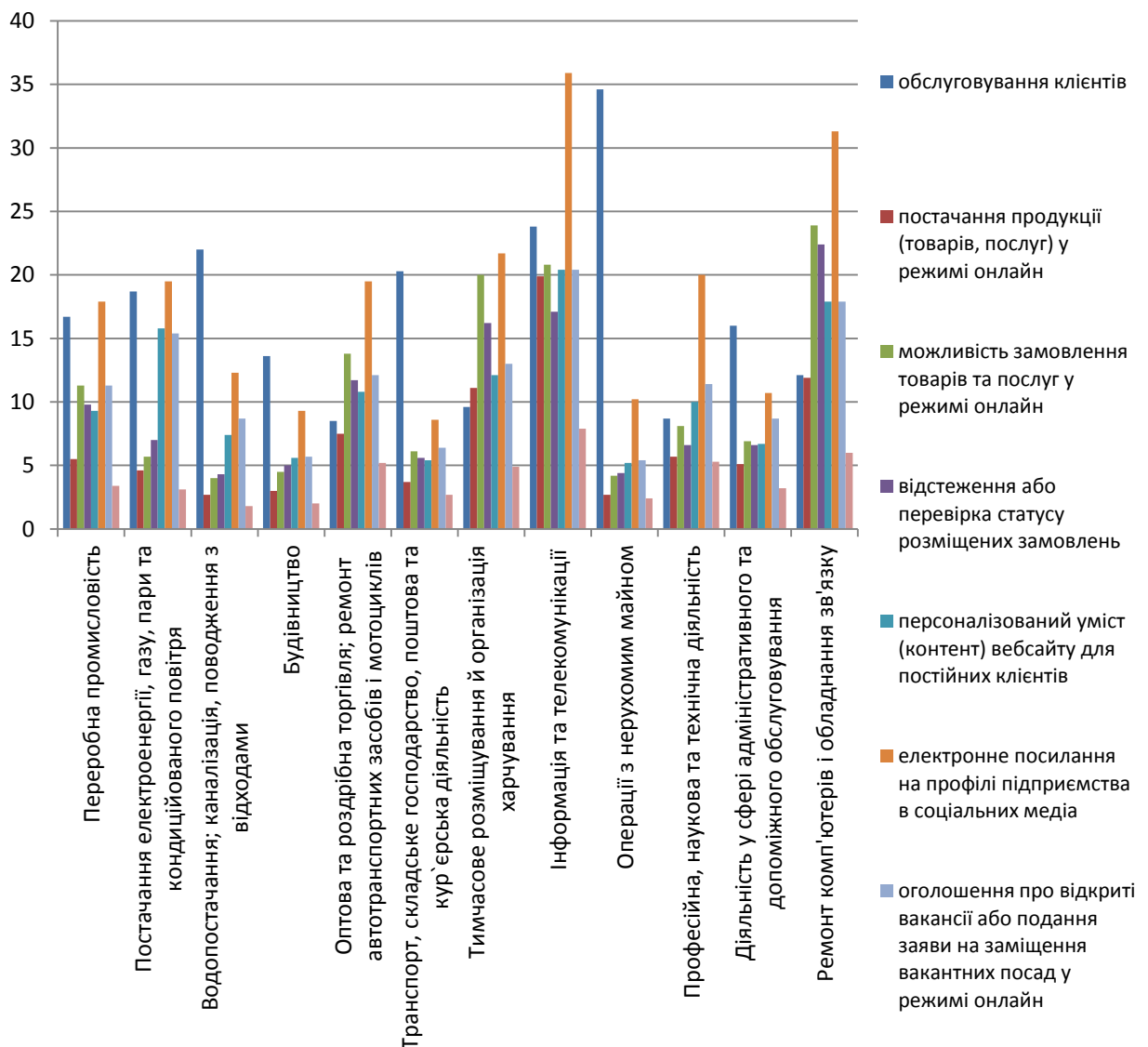


Рис. 2.7. Функціональне використання веб-сайтів підприємствами за видами економічної діяльності

Джерело: побудовано автором за даними Держстату

На основі рис. 2.7 можемо зробити висновок, що потенціал

функціонального застосування веб-сайтів підприємствами за видами економічної діяльності використовується не повністю. Водночас цей факт можемо розглядати в якості перспектив розвитку бізнес-моделей.

Варто відзначити, що представлена на рис. 2.4-2.7 статистика стосувалася періоду до пандемії та зростання значення дистанційних комунікацій для функціонування бізнесу, однак у визначених тенденціях можемо знайти причини значного падіння економічної активності сфери послуг у 2020 р. – на початку 2021 р., оскільки значна частка підприємств виявилася «ізолюваною» від клієнтів та партнерів.

Таким чином, для розроблення відповідних стратегій цифровізацію доцільно розглянути як максимально повне використання потенціалу цифрових технологій у всіх аспектах бізнес-процесів, продуктів, сервісів і підходів до прийняття рішень. Водночас варто враховувати, що для ефективної цифрової трансформації не достатньо лише наявності технології. Для того, щоб процес цифровізації був повноцінним, необхідні чітко сформульовані бізнес-завдання та відповідні дані. Таким чином, цифровізація неможлива без трьох вимірів: сформульованого бізнес-завдання в контексті забезпечення ефективності бізнес-моделі, наявності даних і власне технологій.

В умовах обмеженості ресурсів та необхідності використання еволюційного підходу до цифрової трансформації пропонуємо розглянути особливості цифрової трансформації бізнес-моделі на таких рівнях:

- створення технологічних рішень без радикального перегляду суміжних бізнес-процесів через впровадження не дуже великих і не дуже ризикованих, незалежних ініціатив або продуктів;

- повноцінна інтеграція з базовими системами організації в рамках комплексної програми через перехід від розрізнених ініціатив до більш широкої трансформації операційної моделі підприємства, зокрема змін у бізнес-процесах, організаційній структурі, ключових показниках ефективності і навичок персоналу;

– створення комплексної цифрової платформи, в якій реалізовані унікальні компетенції та ноу-хау бізнес-моделі організації через цифровізацію взаємодії з зовнішніми постачальниками, клієнтами та контрагентами, позиціонування та просування існуючих продуктів та створення нових.

Результатом стратегії цифровізації підприємства сфери послуг, на нашу думку, є поступове створення унікальної екосистеми інноваційних технологій і сервісів, що дозволить скористатися потенціалом цифрової платформи для підвищення ефективності бізнес-моделі. Це можливо завдяки одночасному впровадженню декількох технологій, які створюють умови для синергії у комплексі «бізнес-завдання – дані – технології».

В аналітичній записці [198] відзначається, що через цифровізацію підприємства, які використовують цифрові технології, можуть підвищити свою ефективність та отримати можливості більш легкого доступу до споживачів та надання їм послуг, прискорити розробку продукції і створювати нові товари та послуги з меншими витратами без необхідності значного досвіду на системному рівні або власного штату фахівців з інформаційних технологій. Особливо це актуально для сфери послуг, зокрема в умовах періодичних локдаунів.

Водночас оцінка впливу цифровізації на продуктивність залишається складним завданням, і різні дослідження приходять до неоднакових висновків. Деякі з них показали, що продажі через Інтернет підвищують продуктивність; найбільшою мірою це стосується малих підприємств і сфери послуг. Інші дослідження підкреслюють важливість ефекту масштабу і мережевого ефекту, а також додаткових факторів, таких як кваліфікація та організаційні зміни. У той же час інші дослідження не змогли виявити сильного впливу на продуктивність, і в них стверджується, що світ, можливо, є свідком повернення «парадоксу продуктивності».

Також є певні проблеми зі статистикою та інші труднощі, що стосуються оцінки впливу цифровізації на продуктивність. Також буде потрібно час для

того, щоб технології були адаптовані та набули поширення, а вигоди стали помітними й вимірними. На даний момент лише обмежене число підприємств сфери послуг повністю перейшло на цифрові технології при підтримці бізнес-моделі, причому найбільше тут відстають мікро-, малі і середні підприємства країн, що розвиваються. Тому найбільш повно вплив на продуктивність буде відображений в статистиці тільки тоді, коли країни і підприємства перейдуть від етапу впровадження до етапу масового розгортання цифрової економіки.

Важливим критерієм якості процесу цифрової трансформації бізнесу на мікрорівні є рівень «цифрової зрілості» [109]. Вона визначається компанією Deloitte як поступовий й цілеспрямований процес організаційного навчання, що формує реакцію динамічне цифрове конкурентне середовище. Компанія Gartner Consulting визначає її як здатність виявляти, створювати і пропонувати, монетизувати і адаптуватися до умов цифрової ери. Іншими словами, це рівень системного розуміння всіх процесів, ключових аспектів, компетенцій, пов'язаних з цифровою трансформацією і використанням цифровізації в розробці стратегій, бізнес-моделей, систем взаємодії з партнерами і т.д. Експерти компанії Deloitte визначають рівень цифрової зрілості п'ятьма ключовими факторами:

- 1) відносини зі споживачами, які розглядають підприємство як свого цифрового партнера;
- 2) стратегія, що забезпечує нові конкурентні переваги;
- 3) цифрові технології;
- 4) їх використання в операційних процесах;
- 5) організаційна культура.

Експерти Gartner розширюють цей набір, розглядаючи дев'ять критеріях:

- 1) рівень омні-(мульти)канальності роботи зі споживачами;
- 2) розвиненість самих каналів;
- 3) ступінь використання нових бізнес-моделей;
- 4) ступінь зміни ланцюжків цінностей;

- 5) ступінь створення нових цінностей за допомогою цифрових ресурсів;
- 6) ступінь значимості цих цінностей для організації;
- 7) ступінь підтримки ІТ;
- 8) здатність і готовність організації здійснювати цифровий бізнес;
- 9) пріоритетність цифровізації в стратегії підприємства.

Таким чином, для оцінки рівня впливу цифровізації необхідно розглянути її залежно від специфіки бізнесу та галузі, тобто саме в рамках конкретної бізнес-моделі. Це дасть змогу створити цифровізоване бізнес-рішення повного циклу: від розуміння потреби клієнта та пошуку оптимального рішення до його вбудовування в операційну модель підприємства.

Висновки до розділу 2

У дослідженні визначено основні фактори трансформації бізнес-моделей сфери послуг. За результати проведеного аналізу поточних тенденцій та прогнозів, обґрунтовано, що нові бізнес-моделі сфери послуг пов'язані як з диверсифікованістю діяльності підприємств з метою підвищення їх комерційної активності й економічних результатів, так і з внутрішньогалузевою (горизонтальною) і міжгалузевою (вертикальною) інтеграцією з іншими господарюючими суб'єктами ринку.

Визначено, що основний аспект розвитку бізнесу з надання креативних послуг полягає у поглибленні знання процесу, що має потенціал для можливості його адаптації до конкретних вимог різних клієнтів. Визначено, що важливою складовою розвитку бізнесу з надання творчих послуг є доповнення традиційної цифровізації процесу глибоким інформаційним наповненням, в т.ч. на основі поглибленого знання особливостей ринку та взаємовідносин між учасниками. Обґрунтовано, що ця сфера бізнесу передбачає різні формати взаємодії з клієнтами, визначення для кожного з

них найбільш прийняттого формату послуг.

Авторами визначено основні аспекти сервісної складової розвитку інноваційної системи. Її розвиток робить підтримку інноваційної системи комплексною. На основі аналізу міжнародного досвіду визначено шість рівнів організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційного розвитку секторів. В дослідженні розглянуто основні види послуг, що відповідають форматам підтримки інноваційних проєктів.

Таким чином, ефективність реалізації завдань державного та приватного сектору сьогодні суттєво залежать від здатності знаходити баланс між класичними та інноваційними способами залучення інвестицій. Відтак не тільки високі фінансові показники, але й гнучкість сервісного інструментарію, поряд з відкритістю до динамічного розвитку є основними факторами успіху, що має бути враховано в рамках розробки механізмів стимулювання інноваційного розвитку.

На основі аналізу світової практики інноваційної політики визначено сервісні елементи інструментів фінансово-економічного стимулювання інноваційної діяльності (державні програми підтримки інноваційного бізнесу, програми фінансового сприяння, програми надання різноманітних пільг, програми формування інноваційної інфраструктури).

Основні результати розділу подано у роботах [32; 33; 108; 137; 138; 139; 144; 155].

РОЗДІЛ 3.

ЦИФРОВИЙ ВЕКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СФЕРИ ПОСЛУГ

3.1 Трансформація бізнес-моделей сфери послуг на засадах цифрового маркетингу

Цифрова трансформація бізнесу формує нову реальність, що вимагає від підприємств здійснювати радикальний перегляд бізнес-моделей та підходів до роботи з клієнтами як їх ключового елемента.

Для ефективного використання цифрових даних підприємства мають постійно впроваджувати нові технології, тестувати їх та ефективно використовувати їх потенціал, щоб краще адаптуватися та бути готовими до завдань майбутнього. Згідно з доповіддю Forrester «Кращі можливості для прискорення цифрової трансформації» (2018) у багатьох організаціях виникають труднощі з цифровізацією через те, що вони приділяють багато уваги супутнім технологіям і водночас недостатньо організаційним питанням та можливостям. У звіті вказується, що корпоративний фактор є одним основних перешкод успіху цифрової трансформації, оскільки без плану реорганізації всієї сфери підприємства неможливо успішно провести цифрову трансформацію.

Практичний аспект вказаної проблематики більше розглядається в іноземних дослідженнях. Так у дослідженні [22] застосовано інституціональну теорію, щоб дослідити стимули для розвитку підприємництва, та показано особливості роботи підприємців в цифровому середовищі. Дослідження [24] розглядає зміни у створенні вартості агентства / клієнта, оскільки цифрова трансформація в значній мірі впливає на процеси маркетингових комунікацій. Теоретична основа дослідження стосується спільного створення цінності (value co-creation) та «надання послуг для надання послуг» (service-for-service provision). Цей аспект був названий

одним з найважливіших елементів Service-Dominant Logic (S-D Logic) теорії. Окреслено характер надання service-for-service між клієнтами та агенціями та виділено особливості цифрового маркетингу, цінність якого формується як в рамках бізнесу, так і в його зовнішньому середовищі.

Дослідження [6] розглядає теорію цифрових перетворень та теорію елементів екосистем на прикладі проблем розвитку fintech-сектору, який радикально змінюється в результаті цифрової трансформації.

У дослідженні [53] розглянуто основні фактори успіху, пов'язані з цифровою трансформацією. Більшість проаналізованих факторів успіху пов'язані саме з організаційним виміром, що відображає одночасно як виклик, так і шанс для підприємств управляти власною цифровою трансформацією. Показано, що зовнішнє середовище підприємства також впливає на успіх його цифрової трансформації. Автором також обґрунтовано, що підприємствам потрібно працювати разом, щоб створити більш ефективні ланцюжки створення вартості цифрової трансформації. Середовище цифрової трансформації складається з обох кінців ланцюга вартості: постачальника та клієнта, високий взаємозв'язок яких дозволяє розширити обмін ідеями.

У вказаних дослідженнях недостатньо уваги приділяється маркетинговим аспектам. У дослідженнях [3] визначено сучасні тренди інноваційного розвитку, які ґрунтуються на маркетинговій складовій. Маркетинг відіграє ключову роль у цифровій трансформації організації. Робота маркетологів з даними клієнта робить маркетинг унікальним інструментом для управління цифровізацію бізнес-моделі. Згідно з доповіддю Forrester «Challenge Traditional Leadership To Win at Digital Transformation» 62% респондентів, чії компанії проходять цифрову трансформацію під керівництвом директора з маркетингу, підтверджують, що їх бізнес характеризується двозначним зростанням порівняно з 50% респондентів, де цифровізація здійснюється ІТ-директорами [21].

Розглянемо більш детально особливості цифрової трансформації бізнес-

моделі підприємств сфери послуг в рамках цифрового маркетингу, що відповідає стратегічному вектору кооперації та коопетиції та моделі спільного створення цінності.

Відповідно до цілей дослідження проблематику впливу цифрової трансформації розглянемо на основі управління бізнес-процесами. В сер. 90-х років ХХ ст. концепція процесоорієнтованого управління підприємством стала альтернативою традиційній ієрархічно-функціональній схемі існування підприємства в ситуації ринку, що динамічно розвивається. Варто відзначити, що в той час управління бізнес-процесами не розглядалося в контексті впровадження ІКТ, а аналізувалося виключно як допоміжний інструмент розвитку підприємства. Однак вже з 2000-х рр. ІКТ-інновації стали одним з ключових концептуально-технологічних напрямків розвитку бізнес-моделей. Одне з сучасних визначень цифрової трансформації розглядає її як процес зміни бізнесу за рахунок перегляду бізнес-моделі та впровадження маркетингового підходу на основі технологій і data-driven походів [190].

Перевагами цифрової трансформації є більш широкі можливості, оскільки сучасні технології дозволяють більш ефективно змінювати послугу під потреби клієнтів або створювати кардинально нову послугу. Прикладами таких можливостей є Інтернет-речей та інноваційні інструменти аналізу інформації, що дозволяють одержати конкурентні переваги.

Важливим аспектом цифрової трансформації бізнес-моделі, на нашу думку, є те, що з даними, зібраними та упорядкованими в цифровому виді, набагато простіше працювати. Автоматична фіксація всіх бізнес-процесів полегшує їх координацію та спрощує контроль над підприємством. Якщо, наприклад, говорити про «хмарні» рішення, то їх додаткові плюси – це доступність даних та їх надійне збереження.

Цифрова трансформація також змінює формат комунікацій зі споживачами через мобільні додатки, мережі, онлайн-рекламу, що в результаті підвищує шанси донесення меседжів. З використанням технологій

усі процеси протікають швидше, а ймовірність помилок знижується. Цифрові системи можуть збирати, обробляти більші обсяги інформації і навіть самостійно ухвалювати рішення. Наприклад, сервіси для управління контекстною рекламою. Використовуючи системи для оптимізації робочих процесів та аналітики, з'являється можливість ухвалювати більш ефективні рішення.

Умовно цифрову трансформацію можна розділити на три напрямки [202]:

- 1) зміна у каналах взаємодії із клієнтами;
- 2) оптимізація операційних процесів;
- 3) зміна бізнес-моделі.

З точки зору вказаних напрямків цифрової трансформації та в контексті підвищення економічної ефективності бізнес-моделі сучасний цифровий маркетинг будується на такій основі:

– ресурсна база «клієнтська аудиторія в інтернеті» вважається таким бізнес-активом, що стабільно розвивається (є практично невичерпним);

– сегментація: інтерес до можливостей цифрового маркетингу в сегментації ринку з метою визначення цільових ринків як в B2B, так і в B2C.

Проведений аналіз особливостей практичної реалізації цифрового маркетингу дав змогу зробити висновок, що в умовах стрімких цифрових трансформацій активними учасниками ринку стають цифрові агентства, що надають широкий спектр послуг з вирішення творчих і технічних завдань для різноманітних послуг в Інтернет-просторі.

Цифрові агентства відіграють особливу роль при реалізації функцій цифрового маркетингу, оскільки на відміну від медійних або маркетингових агентств, що надають майданчики для розміщення реклами, пропонують інформаційно-аналітичні послуги, за якими можемо визначити специфіку бізнес-моделей в цифровій сфері:

– стандартні послуги (створення сайтів, медійне і контекстне просування, дизайн, розробка сайтів);

- розробка комплексної стратегії розвитку підприємства в цифровому оточенні (експертиза і просування);
- робота з онлайн-спільнотами (групи і сторінки в соціальних мережах, блогах, форумах, спеціалізованих майданчиках);
- організація event заходів, конкурсів (стратегія, креатив, виконання, аналіз результативності) в комбінаціях онлайн / офлайн просування;
- перехід споживача з онлайн в офлайн сферу і назад (акції, тощо);
- експериментальний маркетинг, QR коди, геолокаційні сервіси, RFD, WOW-дзвінки, доповнена реальність і т.д.

На рис. 3.1 показано загальну схему роботи цифрового агентства.

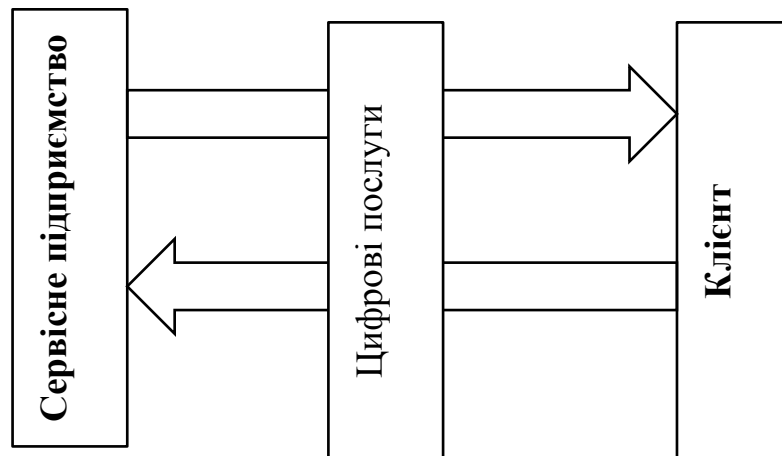


Рис. 3.1. Схема роботи цифрового агентства

Джерело: розроблено автором

Виходячи з розглянутого спектру послуг цифрового агентства, першочерговим завданням цифрового маркетингу є виявлення та залучення як трафіку (для клієнтів), так і потенційних клієнтів (для замовника). Зробити це можна через перегляд організаційних можливостей (стратегія, культура, управління змінами, управління інноваціями та картами шляхів клієнтів).

Зміни організаційних можливостей, що мають бути враховані у відповідних блоках бізнес-моделі, виникають в результаті ефектів технологічних платформ [80]:

– базові активи стають не потрібні. Набагато простіше та ефективніше мати платформу, яка зведе разом усіх учасників ринку. Наприклад, Uber, найбільша у світі компанія таксі, не є власником транспортних засобів, а Alibaba не має товарного запасу;

– новим ефектом маркетингу стає «машинне» навчання в процесі спостереження за споживачем для вирішення маркетингових завдань. Створення програм, які самі навчаються, дозволяє передбачити поведінку споживача та підказує як йому, так і підприємцю оптимальні рішення.

Важливим інструментом підвищення ефективності бізнес-моделі є «omni-channel» – одночасне використання всіх фізичних (офлайн) і цифрових (онлайн) каналів комунікацій, що дає інноваційну можливість повністю прослідкувати шлях клієнта. В результаті підприємства, розвиток яких базується на цифрових технологіях, створюють на базі технологічних платформ мережі, що поєднують споживачів та можуть підвищувати доходи за рахунок масштабування.

Основною проблемою сучасного цифрового маркетингу, важливою для цифрових агентств, експерти та практики вважають фрагментований підхід до вирішення завдань клієнта, в рамках якого основна увага приділяється виключно цифровому маркетингу – розробці рішень для електронної комерції.

Натомість логіка цифрової трансформації вимагає від бізнесу глибше розглядати бізнес клієнтів та включатися в його процеси, починаючи з стратегічного маркетингу як організованого процесу «дослідження клієнта» і закінчуючи стимулюванням продажів. Таким чином, з'являється необхідність розглядати бізнес клієнтів комплексно, фокусуватися на впровадженні методологій управління бізнесом, оптимізації бізнес-процесів та автоматизації їх елементів, тобто поєднувати дві бізнес-моделі – агентства та клієнта (модель в моделі – модель M^2) – рис. 3.2.

На основі вищевикладеного визначимо ключові драйвери ефективності бізнес-моделі цифрового бізнесу в сфері послуг:

1. Клієнтові пропонуються не послуги, а результат;
2. Підприємство зосереджує зусилля на певних сегментах і вибирає основні технології для роботи;
3. Замість горизонтальної структури підприємства необхідно застосувати підхід холакратії.

Партнери $f(P_1^K; P_2^K; \dots; P_n^K)$	Ключова діяльність $f(D_1^K; D_2^K; \dots; D_n^K)$	Ціннісна пропозиція $f(C_1^K; C_2^K; \dots; C_n^K)$	Відносини з клієнтами $f(B_1^K; B_2^K; \dots; B_n^K)$	Сегменти клієнтів $f(S_1^K; S_2^K; \dots; S_n^K)$
	Ключові ресурси $f(R_1^K; R_2^K; \dots; R_n^K)$		Канали збуту $f(K_1^K; K_2^K; \dots; K_n^K)$	
Структура витрат $f(Z_1^K; Z_2^K; \dots; Z_n^K)$		Джерела надходжень $f(H_1^K; H_2^K; \dots; H_n^K)$		

Примітка: $P_1^K; P_2^K; \dots; P_n^K$ – партнери клієнта, $D_1^K; D_2^K; \dots; D_n^K$ – ключові види діяльності клієнта, $f(C_1^K; C_2^K; \dots; C_n^K)$ – види ціннісної пропозиції клієнта, $B_1^K; B_2^K; \dots; B_n^K$ – типи відносин з споживачами клієнта, $S_1^K; S_2^K; \dots; S_n^K$ – сегменти споживачів клієнта, $R_1^K; R_2^K; \dots; R_n^K$ – ключові ресурси клієнта, $K_1^K; K_2^K; \dots; K_n^K$ – канали збуту клієнта, $Z_1^K; Z_2^K; \dots; Z_n^K$ – основні види затрат клієнта, $H_1^K; H_2^K; \dots; H_n^K$ – джерела надходжень клієнта.

Рис. 3.2. Бізнес-модель M^2

Джерело: розроблено автором на основі шаблону бізнес-моделі О. Остервальдера та І. Пін'є

Система, побудована на принципах холакратії, дозволяє максимально швидко гнучко діяти в умовах зростаючого ринку. Особливість холакратичного підходу є те, що ІТ-команда бере участь у зустрічах з клієнтом і може безпосередньо впливати на хід спілкування, просувати власне бачення та оперативно пропонувати кращі рішення.

Цифрова трансформація передбачає перегляд пріоритетів бізнес-моделі з врахуванням нових бізнес-потреб, а також виявлення недоліків і пробілів бізнес-моделі клієнта з позиції цифрової трансформації. Одним з інструментів, що формує основу такого перегляду, є M^2 як комплексний підхід до просування підприємства та його послуг в цифровому середовищі.

По суті модель типу M^2 можемо розглянути як послугу інформаційно-аналітичного забезпечення, яка в умовах переходу до інформаційної економіки стає невід'ємною частиною будь-якого бізнесу. При вирішенні задач стратегічного менеджменту наявність якісної інформаційної підтримки – це один з ключових факторів успіху та конкурентоспроможності підприємства такого типу.

На нашу думку, M^2 є своєрідною форсайт-технологією, бо передбачає використання методів експертної оцінки стратегічних напрямків інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних вплинути на економіку та суспільство в середньо- і довгостроковій перспективі [7]. Технологічна дорожня карта як результат форсайт-аналізу для бізнесу – це виявлення потенційних ринкових ніш і вибір технологій, що дозволяють максимально швидко розробити (представити) конкурентоспроможні послуги для нових ринків.

В дослідженні [62] теорія форсайту розглянута в контексті теорії динамічних здатностей. Динамічні здатності підприємства відображають його вміння перебудовуватися та диверсифікуватися у зв'язку зі значимими тенденціями галузевого ринку: виділяти як сильні, так і слабкі, малопомітні, але важливі тенденції, виділяти й співвідносити загрози та перспективи розвитку, виклики конкретних регіональних ринків, втрати й ефекти від впровадження та відмови від впровадження інновацій тощо.

Форсайт як компетенція організації «передбачити» події на основі певних маркерів може бути органічно включена в теорію динамічних здатностей, у тому числі такого компонента цих здатностей, як розпізнавання (sensing capacity) – здатності розпізнавати можливості та загрози розвитку. При цьому можливості форсайт-підходу зміщують фокус аналізу динамічних здатностей на пошук маркерів змін та їх розгляд у контексті стратегічного управління бізнесом.

Реалізація форсайту в умовах динамічного інноваційного розвитку

вимагає наявність платформи зі специфічним набором ключових ознак: масштабована архітектура, підтримка різноманітних типів та форматів даних, модульний принцип створення компонентів платформи, прозорий обмін даними між компонентами, єдина система управління тощо.

За оцінками впровадження інформаційних технологій у країні, що розвивається, може привести до підвищення конкурентоспроможності малих і середніх підприємств у результаті прийняття рішень на основі отриманої інформації, що знижує інформаційну асиметрію [180]. Використання процесно-орієнтованого підходу в управлінні ІТ-підприємством і реалізація його на базі реінжинірингу є резервом підвищення конкурентоспроможності підприємства (оцінка економічного ефекту 20-25%); регулятором якості сервісів; засобом реалізації клієнторієнтованої стратегії, проведення оптимізації бізнес-процесів з точки зору їхньої організації, синхронізації, взаємоузгодженості, ресурсоемності. Таким чином, послуги підприємства мають розвиватися відповідно до трендів Індустрії 4.0, включаючи інструментарій гнучкого інтелектуального аналізу даних, роботу з великими обсягами інформації, побудови прогнозних і оптимізаційних моделей з можливостями захищеного доступу до даних.

Аналітичний функціонал підприємства має не обмежуватися звичними для ринку BI-інструментами (Business Intelligence), а повинен включати ще й функціонал просунутої (advanced) аналітики, що реалізує можливості моделювання, прогнозування й подібних методів інтелектуального аналізу даних, включаючи машинне навчання. Цей клас аналітичних інструментів іноді називають ВА-аналітикою (Business Analytics). Саме такий універсальний інструментарій бізнес-аналізу розглядається в якості платформи для створення інтелектуального ядра інформаційних систем різних замовників.

Необхідність вироблення індивідуальних бізнес-моделей, орієнтованих на форсайт-завдання, обумовлено тим, що 90% даних створено за останні два

роки і 80% цих даних досі не структуровано. Згідно з The Future of Jobs Report 85% великих підприємств планують запровадити інструменти аналізу Big Data до 2022 р. Загалом очікувалося, що лише у 2019 р. підприємці витратять 2 трлн. дол. на цифрову трансформацію бізнесу [164].

На нашу думку цифрова трансформація в рамках моделі M² має стосуватися формування проактивної позиції бізнесу на основі CRM, в рамках якої цифрове агентство має бути максимально залучене до трансформації бізнес-моделі клієнта, активно пропонуючи та обґрунтовуючи йому:

- 1) ідеї на основі наявного досвіду створення конкурентоздатних послуг;
- 2) інструменти перевірки ідей клієнта та пакета ідей, що сформулюють вимоги до майбутньої послуги.

Ключові аспекти проактивної позиції – це те, як команда проекту підприємства має «здобувати» розуміння вимог і вирішувати питання з клієнтами, залучати учасників проекту в роботу з вимогами та управляти змінами через:

- забезпечення запису джерел вимог;
- трасування кожної вимоги та її розгляд за функціями, процесами і виконавцями;
- встановлення горизонтальних зв'язків між вимогами, що належать до одного типу.

Можна виділити три набори прийомів розробки вимог в рамках форсайт-аналітики:

- прийоми, що визначають повний набір вимог клієнтів, які потім використовуються для розробки вимог до послуги (виявити потреби зацікавлених у проекті осіб; перетворити потреби та обмеження у вимоги клієнтів);
- прийоми, що визначають повний набір вимог до послуги (установити компоненти; розмістити вимоги по компонентах; визначити вимоги до

інтерфейсу);

- прийоми одержання вторинних вимог, розуміння вимог та їх підтвердження (установити оперативні концепції та сценарії; визначити необхідну функціональність системи; проаналізувати вторинні вимоги; оцінити вартість, строки й ризик надання послуги; затвердити вимоги).

З точки зору процесного підходу основна мета діяльності підприємства полягає в наступному:

- забезпечення взаємодії між розробниками проєкту цифрової послуги та замовником;

- спостереження та контроль робіт, оцінка проміжних продуктів на дотримання вимог, правильне їх виконання, оцінювання продукту та реальних витрат;

- узгодження проміжних результатів з замовником;

- перевірка правильності кінцевого продукту шляхом його тестування на запланованих та погоджених з замовником наборах тестів;

- обговорення використовуваних компонентів у плані оцінки їх можливостей і недоліків, що виявилися при їх застосуванні, а також визначення напрямків удосконалення або модернізації продукту.

Таким чином, для зниження інтегральних ризиків, пов'язаних з форсайтом, необхідна наявність моделі на базі методологій імітаційного та процесного моделювання, які забезпечують прогнозований результат, прозорість процесу розробки, сприяють залученню замовника у процес розробки, дозволяють досягти гнучкості при виконанні проєкту; підвищити контрольованість ризиків проєкту за категоріями.

Актуальність M^2 моделі в розглянутому кейсі цифрового агентства обумовлена тим, що електронні дані, які використовуються дедалі активніше, збільшують свій обсяг. Особливо явно це відображається в сфері послуг, що знаходиться на під впливом стратегічного вектору цифрової трансформації, інтелектуалізації та віртуалізації процесів. В результаті центр сучасної

бізнес-аналітики в сфері послуг все більше зміщується до аналізу неструктурованих даних (даних коментарів, оглядів, даних CRM-систем, форумів, маркетингових оглядів тощо). Наприклад, у процесі бізнес-аналізу актуальності набуває розробка методів аналізу текстових даних в певній галузі.

Очевидно, що розвиток інформаційних ресурсів Інтернету посилив проблему інформаційного перенавантаження при аналізі текстової інформації бізнес-спрямування. В цих умовах технологія бізнес-аналізу здатна змоделювати та отримати найбільш важливі дані, які знаходяться в текстовій формі, недосяжній для автоматичної обробки.

Аналіз досліджень показав, що у вітчизняних працях дедалі частіше зустрічаються такі сервісні аналітичні послуги, як Text Mining [114], комп'ютерний контент-аналіз [174], аналіз текстових даних [157]. Більшість з назв цих методів є запозиченнями з англомовної літератури, оскільки в розвинених країнах дана проблематика обговорюється ширше і протягом тривалішого часу.

Таким чином, вказані факти дозволяють відзначити, що сучасна епоха актуалізувала багато послуг «просунутої» аналітики. На основі вищевикладеного розглянемо кейс технологій бізнес-аналітики Text Mining, зокрема її лінгвістичних особливостей в бізнес-аналітиці.

Вперше елементи техніки аналізу текстів використані в середині 1980-х, а протягом останнього десятиліття розвиток технологій значно вдосконалився. Text Mining – це поєднання лінгвістичних, статистичних технік, а також способів машинного навчання, які здатні змоделювати і структурувати інформаційний контент і текстові джерела для цілей бізнес-аналітики, аналізу даних, досліджень тощо. Технологія Text Mining – це один з різновидів методів Data Mining, що передбачає процеси виявлення знань і високоякісної інформації із текстових масивів. Це відбувається через виявлення шаблонів і тенденцій за допомогою засобів вивчення статистичних

шаблонів. Text Mining активно використовується в дослідженні процесів поведінкової економіки, зокрема в маркетинговій сфері. З точки зору використання технологій Text Mining економіку можемо визначити як інтегративну предметну область, яка є сукупністю наукових вузькоспеціальних і професійно спеціалізованих термінів.

Text Mining як технологія глибокого аналізу текстів здатна відокремити великі обсяги неструктурованої інформації та виявляти з них тільки найбільш значимі, щоб досліднику не доводилось самому витратити час на отримання знань більш працездатними методами.

Загалом Text Mining є інтелектуальним напрямом інтелектуального аналізу даних (Data Mining) і штучного інтелекту, що використовується з метою отримання необхідної інформації з великих обсягів (колекцій) текстових документів на основі застосування методів машинного навчання й обробки природної мови. Text Mining ґрунтується на використанні аналогічних інтелектуальному аналізу даних підходів до обробки інформації. Різниця між ними полягає у тому, що інтелектуальний аналіз даних стосується баз даних, а не електронних бібліотек текстів.

Інтелектуальний аналіз тексту широко застосовується у широкому колі урядових, дослідницьких і бізнес-потреб. Фахівці з правових питань можуть використати інтелектуальний аналіз тексту для пошуку прецедентів. Уряди та військові групи за допомогою інтелектуального аналізу тексту з метою виявлення загроз національній безпеці. Науковці через різні підходи до інтелектуального аналізу тексту організують великі набори текстових даних (вирішення проблеми неструктурованих даних), визначають основні ідеї (аналіз емоційного компоненту тексту у соціальних мережах), здійснюють супровід наукових досліджень. У бізнесі ці методи будуть корисними для конкурентної розвідки й автоматичного розміщення оголошень.

Text Mining передбачає виявлення статистики частоти різних слів, аналіз зв'язків та асоціацій, візуалізацію і прогностичний аналіз. В результаті,

загальна мета Text Mining полягає в тому, щоб перетворити текст в дані, доступні для аналізу.

В результаті поширення технологій Text Mining важливості набувають компетенції, пов'язані з наступними видами аналітики:

- моніторинг масивів інформації, розробка короткотермінових і довгострокових прогнозів в різних предметних областях за допомогою сучасних комп'ютерних інструментів лінгвістичного дослідження;
- створення і аналіз економічних текстів;
- організація та проведення вивчення з метою розробки і створення інноваційних електронних мовних ресурсів;
- компаративний аналіз інформації з різних предметних областей;
- розробка експертних оцінок;
- підготовка аналітичних документів.

З точки зору стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей ext Mining містить наступні етапи:

- збір та ідентифікацію набору текстових джерел з Інтернету, файлів документів, баз даних тощо на основі ключових економічних термінів;
- розпізнання об'єктів – використання довідників чи статистичних методів для визначення текстових об'єктів: людей, організацій, географічних назв, товарів, брендів і т.д.;
- усунення багатозначностей – використання контекстних підказок для інтерпретації неоднозначних економічних понять;
- розгляд об'єктів, ідентифікованих за шаблоном – номерів телефонів, адресою звичайної і електронної пошти, кількості (з одиницями виміру), що можливо зробити за допомогою регулярного вираження чи іншої відповідності;
- кластеризація документів: ідентифікація наборів схожих текстових документів;
- виявлення фактів і подій, взаємозв'язків між ними, виявлення асоціацій

між сутностями (наприклад, товар – якісні параметри);

– аналіз настроїв, що включає розпізнання суб'єктивного аспекту і вилучення різних форм поведінкової інформації: настроїв, думки, емоції тощо.

Варто відзначити, що зараз на ринку бізнес-аналітики користувачам представлено програми, засновані на популярних методах статистичної обробки та візуалізації. Однак додатки для аналізу неструктурованих даних (текстів) і проблеми з автоматизацією цієї сфери ще перебувають на початковому етапі створення.

Відповідно зі вже сформованими методологіями до основних технологій Text Mining відносяться класифікація, кластеризація, побудова семантичних мереж, результати запитів, тематичне індексування, пошук за словом.

При класифікації текстів використовують дані статистики для побудови правил розміщення документів у відповідну категорію. Мета класифікації – це класичне завдання розпізнавання, система контрольної вибірки відносно певної категорії.

Особливість системи Text Mining в тому, що кількість об'єктів може бути дуже велика, тому мають бути впроваджені інтелектуальні механізми оптимізації класифікації. Прикладом застосування класифікації є: групування документів в intranet-мережах і веб-сайтах, розміщення документів в відповідній папці, сортування електронної пошти, вибіркоче розповсюдження новин підписникам.

Кластеризація застосовується при реферуванні великих документальних масивів, визначення взаємозв'язаних груп документів, спрощення процесу огляду у пошуку необхідної інформації, знаходження унікальних елементів (документів) з колекції, виявлення дублікатів чи близьких за змістом документів.

Побудова семантичних мереж чи аналіз зв'язків визначають появу дескрипторів (ключових фраз) у документі для забезпечення навігації та вилучення фактів, призначених для отримання деяких фактів з тексту з

метою покращення класифікації, пошуку і кластеризації.

В деяких випадках набір Text Mining доповнює цифровізація засобів підтримки і створення таксономії і тезаурусів.

Використання перелічених технологій, незважаючи на їх «інтелектуальність» та «цифровізованість», має бути «розумним», зокрема має враховувати об'єктивну дійсність, коли економічна мова стає більше інформативно насиченою, причому кількість нових слів росте пропорційно розвитку наукових і технічних галузей. Фактично сучасна українська економічна мова переживає «неологічний бум».

В цих умовах роль лінгвістичного аспекту визначається зростаючою популярністю нової економічної термінології як серед фахівців, так і серед рядових носіїв мови. Розробка даної та систематизація економічної термінології є необхідною умовою нормального функціонування суспільства в цілому та визначальним фактором ефективного використання технологій Text Mining.

Таким чином, кейс технології Text Mining демонструє, що цифровізація дозволяє дослідити ефективність бізнес-моделей. Загалом нові можливості сучасної аналітики даних є актуальними для академічних, наукових та бізнес-спільнот, що проявляться у все більшому розповсюдженні запитів на компетенції, пов'язані з галуззю цифрових гуманітарних технологій. В рамках бізнес-аналітики проаналізовані технології дозволяють визначити, якого ефекту бажають досягти відправники повідомлення, на яку аудиторію орієнтовано рекламний текст, яким мовним засобом вирішують поставлену комунікативну задачу, а також дозволяють генерувати рекламні тексти, максимально ефективно впливаючи на цільову аудиторію.

3.2 Науково-аналітичні основи побудови та оцінювання ефективності бізнес-моделі цифрового агентства

Потреба в багатьох видах послуг призводить до створення такої ж великої групи товарів, які окремо від послуг, самі по собі були б не потрібні. Про цей переконливо пишуть С. Репп і Т.Л. Коллінз: «По мірі того як усі ми далі й глибше просуваємося в століття інформації та економіки сервісу, ми виявляємо, що багато з нових товарів, що наповнюють ринок, не є товарами у звичайному розумінні цього слова. Скоріше, вони являють собою інформацію та послуги, прив'язані до фізичних продуктів» [117].

До такого типу послуг можемо віднести інформаційні послуги цифрових агентств – задоволення з боку інформаційної системи або власника інформаційного ресурсу заявки користувача на підготовку та одержання в погоджених умовах певного інформаційного ресурсу певної тематичної спрямованості, заданого виду та кінцевого обсягу [170].

Поняттю «інформаційна послуга» крім наведеного визначення, що передбачає підготовку, одержання та надання в розпорядження користувача інформаційних ресурсів, дають ще такі тлумачення:

- а) результат інформаційної діяльності або інформаційних процесів;
- б) конкретний результат матеріального або духовного виробництва, що володіє якостями, що характеризують його цільове призначення, і інформаційними властивостями, заради яких він здобувається та споживається;
- в) комплекс відчутних й невлених властивостей (характеристик, функцій, вигід і використань), призначених для задоволення інформаційних потреб споживачів;
- г) результат невиробничої діяльності підприємства або особи, спрямований на задоволення інформаційних потреб людини або організації у використанні різних продуктів.

На нашу думку, актуальність дослідження інформаційних послуг з

позиції цифрового агентства базується на специфіці діяльності підприємств цього типу, оскільки для них життєво важливо ефективного реалізовувати проекти в умовах невизначеності. «Нематеріальність» послуг підприємств цього типу, швидке удосконалення ІКТ і комунікацій, масове тиражування програмно-технічних платформ забезпечують їх швидкий розвиток, але водночас призводять до необхідності перегляду бізнес-моделі з метою забезпечення її динамічної ефективності.

В рамках побудови бізнес-моделі цифрове агентство має формувати власне «обличчя» та власний позитивний імідж на ринку. Воно має бути відомим як надійний і компетентний учасник ринку, мати позитивний та переконливий бекграунд проєктів. Спеціалізація цифрового агентства передбачає створення власного портфеля інформаційно-аналітичних послуг, вироблення і тиражування унікальних пропозицій з огляду на специфіку клієнта.

Згідно з класифікацією Cusumano M. та Nambisan S., представлений у праці [182, с. 85], типовими бізнес-моделями ІТ-підприємств, які, на нашу думку, можуть бути використані й цифровими агентствами, є такі:

- продуктова модель передбачає, що ІТ-компанія є розробником власного продукту, який потім стає ліцензійним програмним продуктом і встановлюється на серверному обладнанні клієнта-замовника без передчі прав власності на такі нематеріальні активи; доходи формуються від продажів ліцензій на програмне забезпечення та оновлень до вже встановлених програмних продуктів; при цьому продукт має вигляд стандартизованого програмного забезпечення;

- сервісна модель передбачає, що ІТ-компанія здійснює розробку програмного забезпечення на замовлення клієнтів, формуючи індивідуально власну архітектуру кожного проєкту, при цьому всі інтелектуальні права передаються клієнтові-замовнику; крім того, до цієї моделі належать підприємства, що надають послуги з ІТ-консультування (впровадження ІТ-

рішень від сторонніх організацій та обслуговування інформаційних систем, що встановлені у клієнтів). На думку авторів, до сервісної моделі згідно з реаліями українського ІТ-ринку слід додати ще ті підприємства, які забезпечують розроблення повного циклу продуктів на основі переглянутих найкращих практик, від бізнес-аналізу до їх розгортання та підтримки;

- гібридна модель є поєднанням різних комбінацій перших двох моделей. Прикладом можуть бути ІТ-компанії, які паралельно зі створенням власного продукту займаються наданням послуг з ІТ-консалтингу, налаштування, впровадження, навчання, інтеграції з іншими системами, технічної підтримки. Згідно зі спостереженнями за процесом розвитку ІТ-компаній гібридна модель найчастіше є перехідною стадією на шляху від сервісної моделі до продуктової.

- модель аутсорсингу бізнес-процесів може передбачати або тільки роботи на замовлення іноземних клієнтів, що включають виконання рутинних бізнес-операцій, пов'язаних із ІТ-галуззю, або з налаштування заздалегідь розробленого проєкту іншими розробниками до унікальних вимог клієнтів.

Корисною, на нашу думку, є розгорнута класифікація бізнес-моделей ІТ підприємств, особливу роль в якій відведено схемі монетизації [182, с. 86]:

- бізнес-модель отримання постійного доходу, або модель самозабезпечення, згідно з якою дохід ІТ підприємства складається з регулярних періодичних платежів від кінцевого споживача у фіксованій (наприклад, квартальна плата за доступ) або змінній величині (доступ до «хмарних» сервісів відповідно до їх завантаження); або кінцевий споживач отримує сервіс та програмне забезпечення безкоштовно, а оплачують ці послуги замість клієнта сторонні організації, наприклад, реклама на сайті, спонсорська підтримка, система з оплатою за кліки та переходи за посиланнями, ліцензування контенту тощо;

- модель платежів передбачає отримання доходу від одноразової оплати

особисто споживачем готового програмного забезпечення або послуг у галузі ІТ;

– модель довгострокового доходу, суть якої полягає в тому, що перед безпосередньою монетизацією свого продукту або сервісу підприємству необхідно створити сталу аудиторію, що істотно підвищить цінність продукту або сервісу в очах ринку. Операціями можуть виступити перепродаж / повторне виконання контенту; створення платформи і продаж доступу до неї; брендування і ліцензування; продаж аудиторії цілком;

– метамоделі, які передбачають додаткові можливості монетизації, під час поєднання з моделями, наведеними вище, наприклад, можливість для споживача виступати реселером (перепродавати сервіс); надання сервісу під чужою маркою тощо.

Вважаємо, що бізнес-модель має органічно поєднувати корисні елементи всіх проаналізованих моделей. В умовах становлення В2В-сегменту цифрового ринку у цифрових агентств є проблеми з управління процесами продажів і розробки (проектування) послуг, що досить часто виражається в малоритмічному завантаженні «виробництва» агентства. В цих умовах існує проблема формування компетенцій, необхідних для освоєння нових напрямків діяльності та підтримання досягнутих компетенцій на потрібному рівні. Для цього потрібно накопичувати знання підприємства в цілому та її співробітників у формі, найбільш зручною для використання.

Для побудови ефективної бізнес-моделі важливо, що головна риса цифрового агентства – це повний комплекс послуг інтернет-маркетингу.

Основні аспекти діяльності сучасних цифрових агентств розглянемо на прикладі ІТ-компанії, що спеціалізується на послугах цифрового та інтернет-маркетингу. Важливе місце у діяльності компанії займає цифровий та інтернет-маркетинг ресторанів. Визначено, що продукти ІТ-компанії – це інструменти для роботи з інформацією, що стосується цифрового маркетингу діяльності ресторанів Сумського регіону, та сама інформація в необхідній

формі. Вони мають нематеріальний характер, створені для вирішення різних практичних завдань інформаційного менеджменту та реалізації ІТ-проектів. Особливістю діяльності підприємства є мінливість ринку, що вимагає швидкої адаптації до нових умов, оскільки з'являються нові технології та області їх застосування.

У цифровому агентстві клієнт (у нашому випадку – ресторація) може замовити наступні види послуг:

1. Створення сайту. Корпоративний сайт, інформаційний портал, проект у сфері медіа, гра для мобільного обладнання, інтерфейс, стартап, розробка айдентики, веб-дизайн, А/В-Тестування, установка і коректне налаштування лічильників для систем веб-аналітики.

2. Просування сайту. Перелік послуг у цьому випадку ідентичний будь-якому агентству Інтернет-реклами, який може включати банери, медійні покази, роботу з форумами, директ-маркетинг, рекламні кампанії в мобільних додатках, пошуковий ремаркетинг тощо. Мова йде не тільки про розміщення реклами, але й про її створення.

3. Підтримка сайту. Будь-якому успішному ресурсу потрібний кваліфікований супровід: як технічний, так і контентний. Тому цифрове агентство може пропонувати послуги хостингу, доробки сайтів, аналітики поведінки їх користувачів, ведення корпоративних блогів і сторінок у соціальних мережах, а також редизайну та відновлення функціоналу за необхідності.

4. SMM.

Як можемо помітити, багато з цих послуг – взаємозалежні. Якщо підприємство може розробити дизайн сайту, то й дизайн рекламних банерів є супровідною послугою. А розробник сайту сьогодні вже зобов'язаний враховувати можливості SEO-оптимізації, що неможливо без знання принципів пошукового просування. Тому цілком логічно, що підприємство активно розширює спектр послуг, наймає додаткових суміжних фахівців і по

суті переходить зі своєї категорії в розряд бізнесу, що працює за моделлю M².

На основі аналізу провідного досвіду можемо визначити наступні складові роботи цифрового агентства:

1. Аналіз технічної здійсненності проєкту та аналіз вимог. Для розробки програмної системи, яка найкращим чином відповідає вимогам клієнта, потрібно знання предметної області та технологічних процесів. Для цього необхідно знаходитися в тісній взаємодії з представниками клієнта, щоб визначити і проаналізувати точні системні вимоги до програмної системи.

2. Проєктування системи. Розробка правильної архітектури та концепції побудови системи є критично важливим фактором для успіху проєкту. Після завершення фази аналізу і перевірки, відбувається проєктування системи. Для розробки економічно ефективного вирішення дуже важливо, щоб воно було масштабованим і гнучким. При проєктуванні системи визначається її компонентний склад й засоби її розробки.

3. Розробка. Стандартний процес розробки включає прототипіювання, кодування, модульне та системне тестування. На етапі розробки використовується ітеративний підхід, що дозволяє забезпечити необхідну якість послуги.

4. Системне тестування. Оскільки зі сторони клієнтів спостерігається стійке зростання вимог до таких характеристик програмних систем, як надійність, масштабованість і продуктивність, роль фази системного тестування набуває критично важливу роль для успіху проєкту в цілому. Перед поставкою розробленої системи клієнту, вона проходить через кілька етапів тестування згідно вимог системи управління якістю.

5. Впровадження та інтеграція. Після поставки системи починається процес її установки в робочому оточенні на території клієнта та її інтеграція з існуючими бізнес-додатками. Підприємство має забезпечувати клієнта необхідною документацією, навчанням, технічною підтримкою і супроводом розробленої системи.

В якості варіантів вирішення звання трансформації бізнес-моделі пропонуємо розглянути використання процесного підходу, що підвищує рівень розуміння перерахованих особливостей роботи ІТ-компанії і дозволяє забезпечити більш високу якість управління, а отже, і ринкові переваги для неї. Технологія процесного управління часто використовується й всередині ІТ-компанії для власних цілей і пропонується замовникам як один з її продуктів.

Першочерговим блоком можемо визначити процеси управління, що дозволяють забезпечити надійне функціонування цифрових послуг за рахунок систематизації роботи та формалізації взаємодії сторонами, що беруть участь у їх реалізації. Крім того, процеси управління використовуватимуть накопичений досвід роботи за існуючими процесами і вже зроблені вкладення в засоби автоматизації.

Також варто відзначити, що однією з важливих тенденцій розвитку цифрової трансформації бізнесу є поява сервісно-орієнтованої архітектури, що відрізняється фокусом на надання послуг (сервісів) та на роботі з сервісами як центральним архітектурним елементом підприємства. Архітектура підприємства охоплює сервісне осмислення й представлення бізнесу як такого, а також деякі сервісні структури інформаційних ресурсів.

Сервісно-орієнтована архітектура підприємства може розглядатися як одне зі спрощень архітектури підприємства, однак архітектурний підхід дає фундамент для сервісно-орієнтованого проектування від бізнес-сервісів до базових ІТ-сервісів з врахування особливостей їх використання.

Існують причини, що ускладнюють широке впровадження досить розвинених загальних схем архітектури підприємства. Найважливіша з них полягає в тому, що багатьом фахівцям нелегко працювати навіть з тривимірними структурами, а при роботі з архітектурою бізнес-моделі підприємства об'єктивно можуть бути присутніми шість й більше актуальних вимірів, які повинні бути гармонізовані між собою й із процесами в системі.

Загалом виміри архітектурної схеми формують наступний список архітектурних вісей [67]:

- вісь «архітектурних аспектів» підприємства або системи (відповідає стовпцям матриці Захмана);
- вісь представлення підприємства або системи (матриця Захмана);
- вісь часу розвитку архітектури підприємства або системи (стадія проєктного циклу, стадія життєвого циклу системи, витки розвитку підприємства й етапи цих витків);
- вісь узагальнення/конкретизації архітектурних блоків і елементів;
- вісь агрегації/деталізації архітектурних блоків і елементів;
- вісь прикладного сегментування схеми.

Завдання формування комплексу вказаних архітектурних вісей як передумова швидкої адаптації програмного забезпечення ускладнюється в умовах змін вимог ринку та інноваційній трансформації бізнес-процесів. При цьому постає проблема вибору та адаптації сервісів для конкретних проєктів. В цих умовах за допомогою мультиагентного підходу вирішуються завдання організації розподіленого мережевого репозиторію сервісів, рольового розподілу агентів на виконавців і координаторів процесів, встановлення взаємодії агентів і сервісів [84].

Реалізація сервісно-орієнтованої архітектури на основі динамічної інтелектуальної системи управління інноваційними бізнес-процесами на основі мультиагентного підходу в рамках проєктів забезпечує швидку конфігурацію бізнес-моделі відповідно до умов зовнішнього середовища та конкретних завдань.

Варто відзначити, що цифрове агентство використовує всі основні канали комунікації для того, щоб бути максимально доступним для клієнтів. Інтегрований підхід до просування в Інтернет просторі не тільки розширює аудиторію агентства, але й доводить професійні можливості в цифровій сфері. Також, компанія широко презентована в пулі соціальних мереж, а її

головна риса – це повний комплекс послуг інтернет-маркетингу.

Для порівняльного оцінювання ефективності бізнес-моделі цифрових агентств, готельного бізнесу, приватних освітніх центрів та посередницьких структур за результатами використаємо DEA-аналіз, зокрема модель CCR (Charnes-Cooper-Rhodes model).

Базовим поняттям методу є DMU як одиниці ухвалення рішення, яка, як ми допускаємо, споживає змінна кількість m «входів», щоб сформувати s різних «виходів» (назвемо їх *input* та *output* відповідно). Точніше кажучи, DMU_j ($j=1, \dots, n$) використовує якусь кількість x_{ij} вхідний змінної i та формує y_{rj} вихідної змінної r .

Якщо $x_{ij} \geq 0$ и $y_{rj} \geq 0$, то кожна DMU має хоча б одну позитивну як вхідну, так і вихідну змінну. Кожний «вхід» і «вихід» має деякі невідомі вагові коефіцієнти v_i та u_r :

$$\begin{aligned} Input &= v_i x_{ij} + \dots + v_m x_{mi} \\ Output &= u_r y_{rj} + \dots + u_s y_{sr} \end{aligned} \quad (3.1)$$

Використовуючи лінійне програмування, можна визначити вагу кожної змінної з врахуванням того, що потрібно максимізувати наступне відношення:

$$\frac{Output}{Input} \quad (3.2)$$

Оптимальні вагові коефіцієнти будуть варіюватися для кожної DMU.

Дані про «входи» і «виходи» можуть бути представлені в матричному виді:

$$\begin{aligned} X &= \begin{pmatrix} x_{11} & \dots & x_{1n} \\ \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix} \\ Y &= \begin{pmatrix} y_{11} & \dots & y_{1n} \\ \dots & \dots & \dots \\ y_{s1} & \dots & y_{sn} \end{pmatrix} \end{aligned} \quad (3.3)$$

З врахуванням наведених вище рівнянь необхідно зробити n оптимізацій (знаходження вагових коефіцієнтів за умови максимізації відношення «виходу» до «входу») для того, щоб оцінити ефективність n DMU.

Нехай DMU_o оцінюється, де o варіюється $1, 2, \dots, n$.

Далі необхідно розв'язати наступне дробове завдання для знаходження вагових коефіцієнтів v_i ($i = 1, 2, \dots, m$) вхідних змінних і коефіцієнтів u_r ($r = 1, 2, \dots, s$) для вихідних:

$$\max \theta = \frac{u_1 y_{1o} + u_2 y_{2o} + \dots + u_s y_{so}}{v_1 x_{1o} + v_2 x_{2o} + \dots + v_m x_{mo}} \quad (3.4)$$

за умови

$$\begin{aligned} \frac{u_1 y_{1o} + u_2 y_{2o} + \dots + u_s y_{so}}{v_1 x_{1o} + v_2 x_{2o} + \dots + v_m x_{mo}} &\leq 1 \quad (o = 1, \dots, n) \\ v_1, v_2, \dots, v_n &\geq 0 \\ u_1, u_2, \dots, u_s &\geq 0 \end{aligned} \quad (3.5)$$

Обмеження означають, що відношення «виходу» до «входу» не може бути більшим 1 для кожної DMU, а оптимальне значення θ рівне 1.

Тепер необхідно перетворити дробовий вид завдання в лінійний:

$$\max \theta = u_1 y_{1o} + u_2 y_{2o} + \dots + u_s y_{so} \quad (3.6)$$

за умови

$$\begin{aligned} v_1 x_{1o} + v_2 x_{2o} + \dots + v_m x_{mo} &= 1 \\ u_1 y_{1j} + u_2 y_{2j} + \dots + u_s y_{sj} &\leq v_1 x_{1j} + v_2 x_{2j} + \dots + v_m x_{mj} \\ (j = 1, 2, \dots, n) \\ v_1, v_2, \dots, v_n &\geq 0 \\ u_1, u_2, \dots, u_s &\geq 0 \end{aligned} \quad (3.7)$$

Припустимо, що завдання лінійного програмування вирішене й знайдені значення θ^*, v^*, u^* .

v^*, u^* - це набір найбільш кращих вагових коефіцієнтів для DMU_o при

оптимізації наступного відношення:

$$\theta^* = \frac{\sum_{r=1}^s u_r^* y_{ro}}{\sum_{i=1}^m v_i^* x_{io}}$$

Тепер можна оцінити, чи досягнута ССR-ефективність. Щоб DMU вважалася ефективною в моделі ССR, необхідно виконати наступну умову: $\theta^* = 1$ й існує хоча б один розв'язок с $v^* > 0$ и $u^* > 0$, а якщо ні, то DMU – неефективна.

В якості переваг DEA-методу відзначимо наступні:

- подання виробничої функції в явному вигляді не потрібно;
- можна розкрити відношення досліджуваних показників більш докладно, ніж у разі застосування альтернативних методів;
- використання декількох Input і Output;
- вимірювання Input і Output може здійснюватись будь-яким одиницям виміру;
- кількість об'єктів дослідження визначає кількість обчислень;
- можна оцінити аналіз джерел неефективності для системи.

Оцінювання ефективності бізнес-моделі проводилося на основі СС-моделі, орієнтованої на вихідний індикатор, в якості якого обрано дві інтегрально результативні змінні, які, на думку здобувача, відображають прямий і загальний внески ефективності бізнес-моделі у розвиток бізнесу:

- 1) рентабельність продажів;
- 2) тривалість життєвого циклу клієнта.

Змінні входу були обрані відповідно до факторних складових ефективності бізнес-моделі:

- i_1 – задоволеність споживача;
- i_2 – співвідношення витрат на маркетинг та ціни;
- i_3 – оборотні активи;
- i_4 – необоротні активи;

i_5 – витрати на розвиток бізнесу (реінвестиції);

i_6 – витрати на управління;

i_7 – обсяг продажів).

Вихідна інформація для моделі показана в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Нормовані вихідні дані для оцінювання ефективності бізнес-моделі

Сфера діяльності	Підприємства	Задоволеність споживача	Співвідношення витрат на маркетинг та ціни	Оборотні активи	Необоротні активи	Витрати на розвиток бізнесу (реінвестиції)	Витрати на управління	Обсяг продажів
		i_1	I_2	I_3	I_4	I_5	I_6	I_7
Цифрове агентство	1	0,83	1,00	0,21	0,11	1,00	0,37	0,92
	2	1,00	0,51	1,00	0,90	0,91	1,00	0,88
	3	0,91	0,67	0,39	1,00	0,83	0,35	1,00
Готельний бізнес	1	0,99	0,91	0,99	0,85	0,98	0,85	0,75
	2	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95	1,00	1,00
	3	0,92	0,73	0,92	0,97	1,00	0,90	0,91
Освіта	1	1,00	1,00	0,41	1,00	0,81	0,91	1,00
	2	0,91	0,81	1,00	0,51	1,00	0,85	0,85
	3	0,90	0,21	0,75	0,65	0,51	1,00	0,79
Посередницький бізнес	1	1,00	0,79	0,95	0,89	0,28	0,90	0,87
	2	0,75	0,89	0,57	1,00	0,67	0,82	0,91
	3	0,89	1,00	1,00	0,71	1,00	1,00	1,00

Джерело: узагальнено автором

Модель реалізована в середовищі MDEAP2. Оцінювання здійснювалося за результатами 2020 р. з метою ілюстрації стійкості бізнес-моделі підприємств.

Результати оцінювання ефективності бізнес-моделей за середньогалузевими значеннями подано у вигляді рис. 3.3.

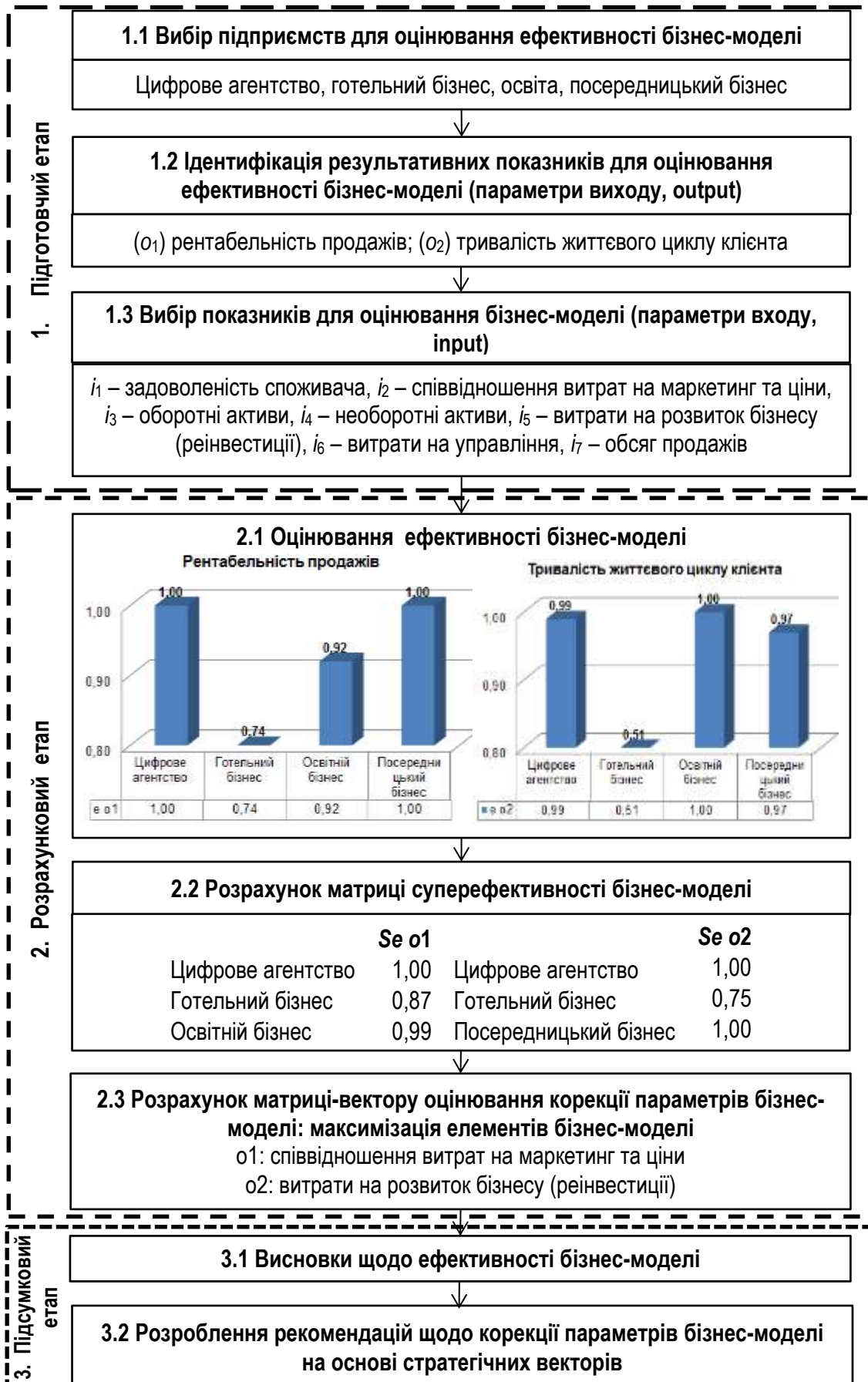


Рис. 3.3. Науково-методичний підхід до оцінювання ефективності бізнес-моделі

Джерело: розроблено автором

Наведені на рис. 3.3 результати показують, що в більшості проаналізованих підприємств оцінювання ефективність бізнес-моделі є далекими від показника абсолютної ефективності (100 %). Найнижчим значення оцінки ефективності було у готельного бізнесу (0,74 та 0,51).

Посередницький бізнес та цифрове агентство виявилися на 100 % ефективними за рентабельністю продажів і тривалістю життєвого циклу клієнта відповідно, тобто такими, що перебувають на межі ефективності. Формально їх порівняння між собою втрачає зміст, оскільки воно є неможливим. Цей істотний недолік непараметричного методу виміру порівняльної ефективності, на думку деяких дослідників, особливо помітний на тлі параметричних методів оцінювання ефективності, наприклад стохастичного аналізу.

Модель суперефективності є додатком до оцінювання порівняльної ефективності. Ідея методу полягає у виключенні досліджуваного об'єкта (має 100 % порівняльної ефективності) з аналізованої сукупності об'єктів і побудові нової межі ефективності для множини з $n-1$ об'єктів. Технічно це досягається видаленням однієї нерівності в системі обмежень оптимізаційного завдання лінійного програмування та залишенням відповідної одиничної рівності.

За результатами розрахунків визначено, що цифровому агентству при побудові бізнес-моделі необхідно звернути увагу на такі її складові з метою підвищення ефективності результативних показників:

- $o1$: співвідношення витрат на маркетинг та ціни;
- $o2$: витрати на розвиток бізнесу (реінвестиції).

Крім статичної оцінки показника ефективності підприємства, нами також розглянута короткострокова 3-річна динамічна характеристика ефективності – індекс Малмквіста (MPI). Значення $MPI < 1$, $MPI = 1$ і $MPI > 1$ говорять відповідно про зниження, сталість або збільшення ефективності підприємства протягом досліджуваного періоду.

Результати розрахунків індексу Малмквіста для трьох груп підприємств узагальнено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати розрахунків індексу Малмквіста

Рік	<i>індекс Малмквіста</i>	
	<i>Ресурсні витрати</i>	<i>Валова виручка</i>
Цифрове агентство		
2018 р. відносно 2017 р.	0,952	0,902
2019 р. відносно 2018 р.	1,015	1,007
2020 р. відносно 2019 р.	1,001	0,951
Готельний бізнес		
2018 р. відносно 2017 р.	1,000	1,001
2019 р. відносно 2018 р.	1,011	1,029
2020 р. відносно 2019 р.	0,917	0,901
Освіта		
2018 р. відносно 2017 р.	1,000	1,001
2019 р. відносно 2018 р.	1,003	1,011
2020 р. відносно 2019 р.	0,998	1,002
Посередницький бізнес		
2018 р. відносно 2017 р.	1,007	1,002
2019 р. відносно 2018 р.	1,002	1,018
2020 р. відносно 2019 р.	0,999	0,981

Джерело: розраховано автором

На основі таблиці 3.2 можемо відзначити про зниження у 2020 р. динамічної ефективності всіх проаналізованих груп підприємств, однак за ресурсними витратами ефективними залишилися лише цифрові агентства, за валовою виручкою – бізнес в сфері освіти, що відповідає соціально-економічними трендам.

Щодо цифрових агентств, то у 2019 р. відбулося зростання індексу Малмквіста як за ресурсними витратами на 0,063. Однак в 2020 р. у зв'язку з загальною економічною кризою ситуація змінюється. Індекс Малмквіста за

ресурсними витратами опускається з 1,015 до 1,001, а за валовою виручкою – з 1,007 до 0,951.

На рис. 3.4 представлено динаміку індексу Малмквіста по ресурсних витратах та валовій виручці.

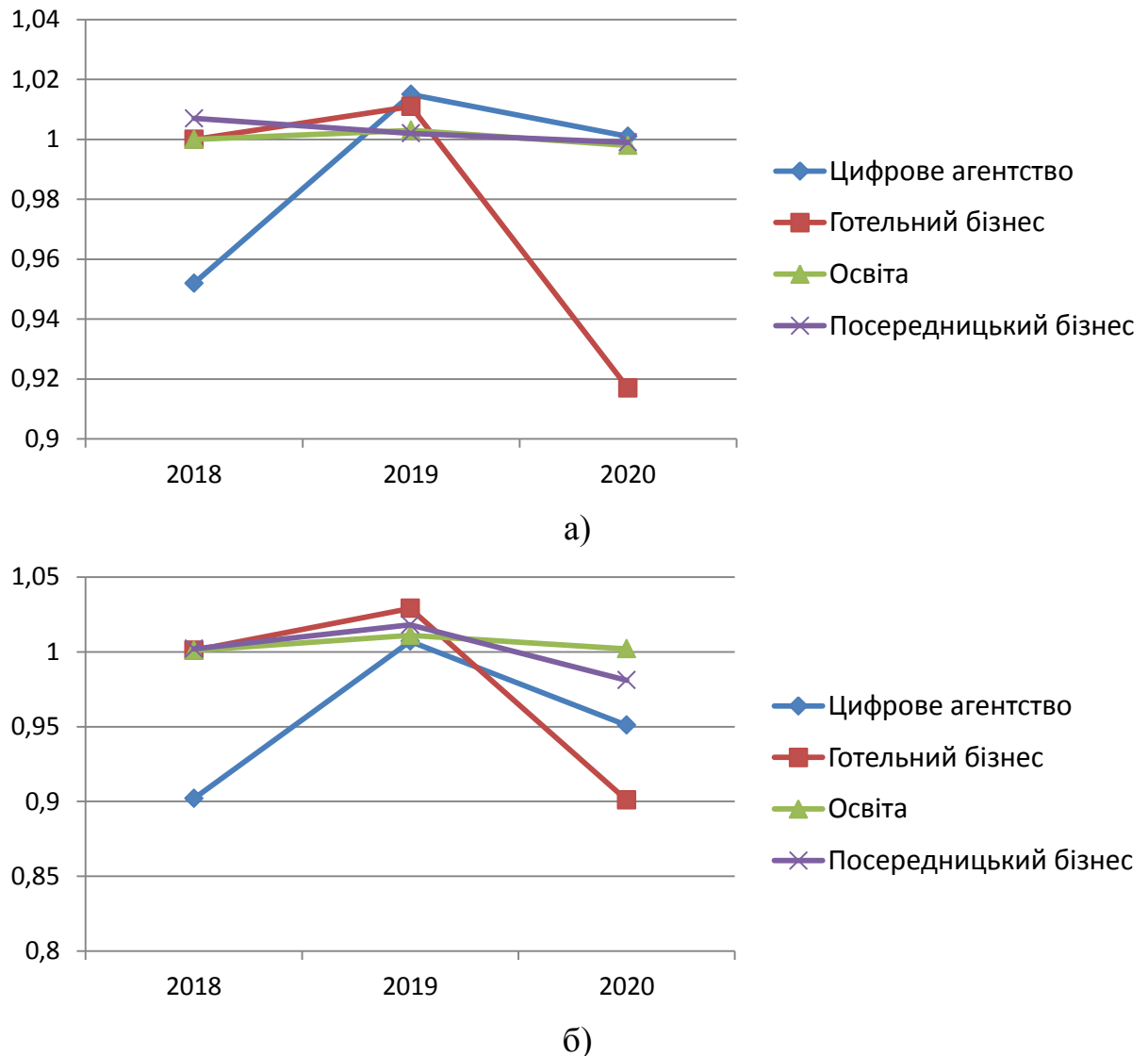


Рис. 3.4. Динаміка індексу Малмквіста по ресурсних витратах (а) та валовій виручці (б)

Джерело: побудовано автором

Проведений аналіз рис. 3.4 свідчить про недостатню стійкість бізнес-моделей проаналізованих груп підприємств сфери послуг, що актуалізує необхідність використання потенціалу визначених стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей.

Іншим аспектом оцінювання ефективності бізнес-моделі є розгляд траєкторій розвитку бізнесу, що пропонуємо здійснити на основі використання SWOT-методу та побудови SPACE-матриці з урахуванням елементів бізнес-моделі. Для аналізу ефективності бізнес-моделі на основі використання SWOT-методу необхідно виконати такі дії:

1. Складання списку складових бізнес-моделі, які прагнемо оцінити.
2. Побудова схеми або простий підрахунок взаємозв'язків критеріїв (орієнтований граф).

Вага фактора визначається за кількістю вихідних зв'язків. Ця схема також є корисною для загального розуміння взаємозв'язків в бізнес-моделі та визначення ключових факторних складових.

3. На основі схеми будується таблиця взаємозв'язків з результатами по вихідних і вхідних зв'язках.

Знаходимо фактор з максимальною кількістю вихідних зв'язків і визначаємо цю кількість як коефіцієнт KB_{MAX} .

4. Визначення ваги кожного фактора:

$$B = (KB / KB_{MAX}) * 100. \quad (3.9)$$

де KB – кількість вихідних зв'язків, KB_{MAX} - максимальна кількість вихідних зв'язків.

5. Оцінювання поточного стану кожного фактора, виходячи з такого набору оцінок на підставі трендів за 3 роки керівництвом підприємства та його працівниками: відсутній – -3; незадовільний – -2; задовільний – 0; добре – +2; відмінно – +3.

6. Розрахунок коефіцієнта сили фактора як добуток:

$$K_{cf} = B * \text{Оцінка}. \quad (3.10)$$

Результати розрахунків показано в таблиці 3.3. Середнє значення за індикаторами внутрішнього середовища становлять: за перевагами (мають додатне значення у стовпчику «оцінка») – +67, за слабкими сторонами (мають від'ємне значення у стовпчику «оцінка») – -60, тобто перші переважають з балансом +7.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності складових бізнес-моделі

#	Складова бізнес-моделі	Фактори	Кількість вихідних зв'язків	Кількість вхідних зв'язків	Вага	Поточний стан	К сф	Оцінка за складового бізнес-моделі
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Відносини з клієнтами	Управління відносинами із клієнтами	10	15	45,45	1	45,5	81,8
2		Операційний маркетинг	5	4	22,73	0	0,0	
3		Лояльність клієнтів	11	27	50,00	1	50,0	
4		Імідж	12	25	54,55	1	54,5	
5		Допомога у вдосконаленні бізнес-процесів	5	11	22,73	-2	-45,5	
6		Супровід проєктів після їх реалізації	5	7	22,73	-1	-22,7	
7	Джерела надходжень	Дохід від продажів і обслуговування	5	22	22,73	2	45,5	77,3
8		Чистий прибуток	7	22	31,82	1	31,8	
9	Канали збуту	Використання технологій цифрового маркетингу	11	3	50,00	-1	-50,0	27,3
10		Рекомендації клієнтів та партнерів	17	24	77,27	1	77,3	
11		Пряма пропозиція клієнту	17	12	77,27	0	0,0	
12	Ключова діяльність	Інтернет-просування ресторацій	15	12	68,18	1	68,2	68,2
13		Розроблення програмних рішень для клієнтів	15	17	68,18	0	0,0	
14	Ключові партнери	Наявність стратегічних партнерств (B2B)	15	11	68,18	-1	-68,2	-68,2
15		Наявність стратегічних партнерств (B2C)	15	10	68,18	0	0,0	
16	Ключові ресурси	Забезпеченість ресурсами: кваліфікований персонал, нові технології, сучасна техніка	21	3	95,45	1	95,5	250,0
17		Задоволеність (лояльність) персоналу: робочі умови, заохочення, навчання й розвиток, кар'єра	11	7	50,00	1	50,0	
18		Накопичений досвід: знання, методики, традиції, культура відносин	10	5	45,45	1	45,5	
19		Менеджмент: досвідченість, амбіційність	17	5	77,27	1	77,3	
20		Структура: організаційна, фінансова	15	4	68,18	1	68,2	
21		Стратегічне управління	19	5	86,36	-1	-86,4	
22		Поточне управління планування, бюджетування	12	4	54,55	0	0,0	
23		Інновації (розвиток і адаптація продуктів, методик і технологій)	22	19	100,00	0	0,0	

#	Складова бізнес-моделі	Фактори	Кількість вихідних зв'язків	Кількість вхідних зв'язків	Вага	Поточний стан	К сф	Оцінка за складовою бізнес-моделі
1	2	3	4	5	6	7	8	9
24	Сегменти споживачів	Клієнтська база	11	17	50,00	1	50,0	0,0
25		Частка/ніша ринку	5	23	22,73	0	0,0	
26		Диверсифікація споживачів	11	21	50,00	-1	-50,0	
27	Структура витрат	Інвестиції	22	11	100,00	-1	-100,0	-22,7
28		Оплата праці	17	10	77,27	1	77,3	
29		Просування та маркетинг	17	11	77,27	0	0,0	
30	Ціннісна пропозиція	Строки надання послуг	7	10	31,82	1	31,8	236,4
31		Якість послуг	12	17	54,55	2	109,1	
32		Інноваційність	21	19	95,45	1	95,5	
33		Комплексність рішень	17	19	77,27	0	0	
	Сума зв'язків		432	432				
	Максимальне значення (MAX)		22	27				

Джерело: розраховано автором

Шкала оцінювання складових бізнес-моделі за результатами табл. 3.3 представлена на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Шкала оцінювання складових бізнес-моделі

Джерело: побудовано автором

На основі табл. 3.3 та рис. 3.5 можемо оцінити значення ефективності складових бізнес-моделі (рис. 3.6).

Ключові партнери	Ключова діяльність	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Сегменти споживачів
	Ключові ресурси		Канали збуту	
Структура витрат			Джерела надходжень	

Рис. 3.6. Оцінка складових бізнес-моделі

Джерело: побудовано автором

На основі рис. 3.6 можна зробити висновок, що найбільш проблемними складовими бізнес-моделі підприємства є співпраця з ключовим партнерами та структура витрат. На межі ефективності знаходяться пов'язані з ними

елементи, що відповідають за сегменти клієнтів та канали збуту. Найбільш ефективною складовою є ресурсна та ціннісна, що свідчить про наявність потенціалу підвищення ефективності бізнес-моделі.

Алгоритм аналізу можливостей та загроз охоплює такі етапи:

1) формування списку факторів, що можуть вплинути на бізнес-модель, за категоріями: можливості – сприятливі фактори, загрози – несприятливі;

2) оцінювання важливості кожного фактора за шкалою: висока (3), середня (2), низька (1);

3) оцінювання ймовірності настання факторів: реальність (100 %), висока (75 %), середня (50 %), низька (25 %), малоімовірно (10 %);

4) оцінювання потенційного впливу кожного фактора як добуток:

*Коефіцієнт потенційного впливу = Важливість (бал) * Імовірність (%).*

Результати розрахунків показано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Аналіз можливостей та загроз для підвищення ефективності бізнес-моделі

Фактори	Важливість для функціонування бізнес-моделі		Ймовірність впливу на бізнес-модель		Сукупна оцінка
	Оцінка	Бал	Оцінка	%	
Можливості					
Розвиток нових секторів економіки	середня	2	середня	50	100
Розвиток і державна підтримка середнього та малого бізнесу	середня	2	середня	50	100
Підвищення інтересу споживачів до програмних продуктів класу ВІ	висока	3	висока	75	225
Розвиток і державна підтримка сектору цифрових послуг	середня	3	висока	75	225
Створення стратегічних партнерств	середня	4	висока	75	300
<i>Середнє значення</i>					190
Загрози					
Спад темпів росту економіки	середня	2	висока	75	150
Посилення конкуренції	висока	3	дуже висока	100	300
Втрата людського капіталу	висока	3	середня	50	150
Посилення конкуренції в результаті інтеграції ринку виробників комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та цифрових послуг	висока	3	висока	75	225
Самостійне вирішення завдань клієнтами	висока	3	середня	50	150
<i>Середнє значення</i>					195

Джерело: розраховано автором

На основі табл. 3.4 розраховано середні значення за індикаторами: за можливостями – 190, за загрозами – 195, тобто останні переважають з балансом –5.

На основі цього можемо побудувати SWOT-позиціонування та вектор $(-5; 7)$, що характеризує динаміку розвитку бізнесу (рис. 3.7).

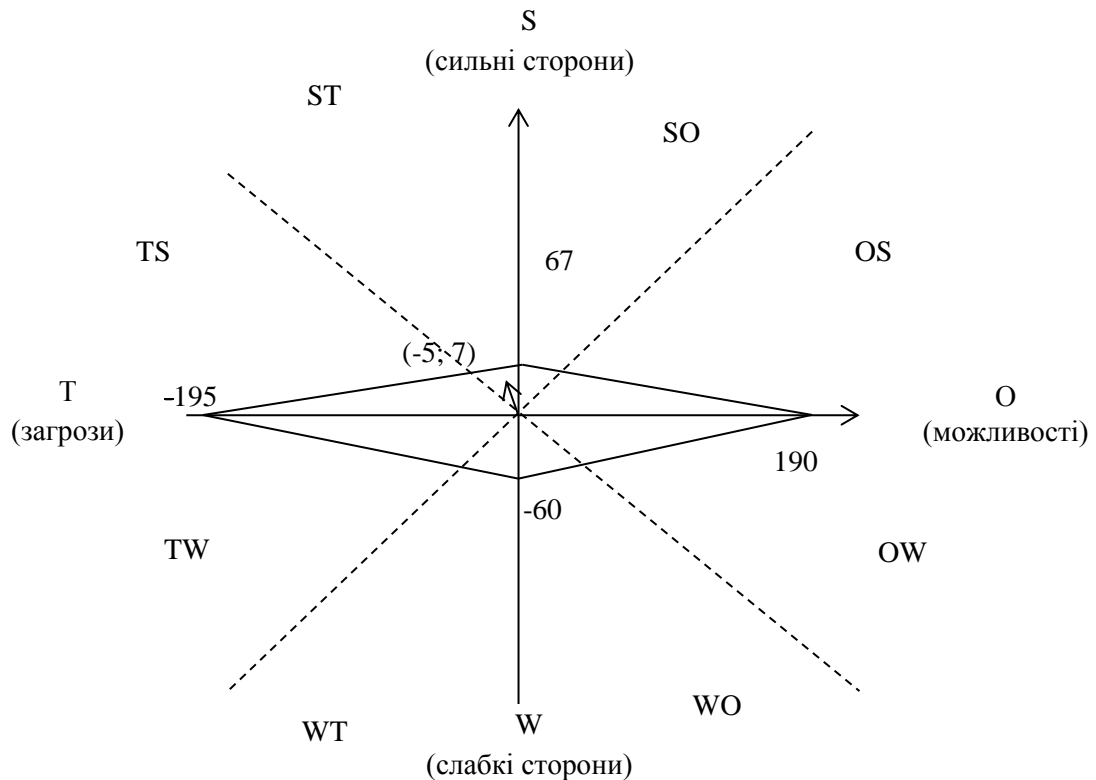


Рис. 3.7. SPACE-матриця та вектор розвитку бізнесу

Джерело: побудовано автором

Для інтерпретації отриманих результатів використаємо табл. 3.5, в якій наведено характеристику сегментів SPACE-матриці та представлено рекомендації для перегляду бізнес-моделі.

Вектор розвитку бізнесу перебуває в сегменті ST, що свідчить про те, що несприятлива зовнішня обстановка не значно позначається на діяльності підприємства, оскільки воно має великий внутрішній потенціал і протистоїть загрозам.

Таблиця 3.5

Характеристика сегментів SPACE-матриці

Сектор	Характеристика стану	Рекомендації для перегляду бізнес-моделі і стратегії розвитку бізнесу
OS	Сприятливе зовнішнє середовище надає можливості для розвитку й росту	Концентрований ріст (посилення позиції, розвиток продукту, розвиток ринку) Інтегрований ріст (вертикальна інтеграція)
SO	Для використання сприятливих можливостей зовнішнього оточення необхідно мати сильні конкурентні переваги	Концентрований ріст (освоєння нового ринку) Інтегрований ріст (горизонтальна інтеграція) Диверсифікований ріст (концентрована диверсифікованість)
ST	Несприятлива зовнішня обстановка не дуже значно позначається на діяльності підприємства. Підприємство має великий внутрішній потенціал і протистоїть загрозам	Концентрований ріст (освоєння нового ринку) Диверсифікований ріст (концентрована диверсифікованість, горизонтальна диверсифікованість, конгломератна диверсифікованість)
TS	Національна інноваційна система функціонує в несприятливому зовнішньому оточенні завдяки своїм сильним сторонам	Диверсифікований ріст (концентрована диверсифікованість, горизонтальна диверсифікованість) Стратегія скорочення
TW	Несприятливе зовнішнє оточення сильних тисне на інноваційну систему	Стратегія скорочення (скорочення витрат, відмова від неприбуткових напрямку/продуктів)
WT	Слабкі сторони стають загрозами, які зростають під впливом несприятливого зовнішнього оточення	Стратегія скорочення (скорочення витрат, відмова від неприбуткових напрямку/продуктів, ліквідація)
WO	Підприємство не може скористатися сприятливими можливостями в силу слабості своїх внутрішніх факторів	Стратегія скорочення (відновлення бізнесу: оптимізація бізнес-процесів, структури; підтримка тільки прибуткових продуктів і напрямків)
OW	Сприятливі можливості зовнішнього середовища не можуть бути використані повною мірою в силу слабості внутрішніх факторів	Стратегія скорочення (відновлення бізнесу) Концентрований ріст при посиленні слабких внутрішніх позицій

Джерело: [217]

Згідно підходів бізнес-аналітики для вказаної ситуації доцільно запропонувати стратегії:

- 1) концентрованого зростання (освоєння нового ринку)
- 2) диверсифікованого зростання:
 - концентрована диверсифікація;

- горизонтальна диверсифікація;
- конгломератна диверсифікація.

З метою конкретизації наведених стратегій розглянемо на основі табл. найбільш проблемні складові бізнес-моделі підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Найбільш проблемні складові бізнес-моделі підприємства

Складова бізнес-моделі	Фактори	Кількість вихідних	Кількість вхідних	Вага	Поточний стан	Оцінка
Відносини з клієнтами	Допомога у вдосконаленні бізнес-процесів	5	11	22,73	-2	-45,5
	Супровід проєктів після їх реалізації	5	7	22,73	-1	-22,7
Канали збуту	Використання технологій цифрового маркетингу	11	3	50,00	-1	-50,0
Ключові партнери	Наявність стратегічних партнерств (B2B)	15	11	68,18	-1	-68,2
Ключові ресурси	Стратегічне управління	19	5	86,36	-1	-86,4
Сегменти споживачів	Диверсифікація споживачів	11	21	50,00	-1	-50,0
Структура витрат	Інвестиції	22	11	100,00	-1	-100,0

Джерело: складено автором

З табл. 3.6 на основі аналізу ваги факторів та оцінки можемо відзначити, що першочергову увагу треба звернути на інвестиції (вага = 100) та стратегічне управління (вага = 86,36). З огляду на рівень поточного стану (-2) варто розглянути можливість удосконалення спектру послуг з допомоги клієнтам у вдосконаленні бізнес-процесів.

Вирішити ряд з визначених проблемних моментів пропонуємо через удосконалення B2B-взаємодії, що, на нашу думку, допоможе вирішити проблеми диверсифікації споживачів, побудови стратегічних партнерств (B2B), а також забезпечити формування конкурентоздатних послуг з удосконалення бізнес-процесів та супроводу проєктів після їх реалізації.

3.3 Стратегічні аспекти цифровізації бізнес-моделей на основі B2B-взаємодії

Як вже було згадано у передніх частинах дослідження, цифрова трансформація – це впровадження сучасних технологій у формування та підтримку бізнес-моделі підприємства. З стратегічної точки зору створення бізнес-моделі необхідно розуміти, що цифрова трансформація передбачає не тільки встановлення сучасного устаткування або програмного забезпечення, але й фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури та комунікацій. У результаті підвищуються продуктивність і рівень задоволеності клієнтів, а підприємство набуває репутацію прогресивного та сучасного.

Цифровізація бізнес-процесів актуальна не тільки на рівні окремих підприємств. У сучасних умовах окремі галузі обирають для себе цей шлях розвитку як єдину можливість відповідати динамічним умовам ринку. Завдяки цьому цифрова трансформація сфери послуг вже сьогодні змінює життя кожної людини та кожної компанії.

Не поступається зазначеним вище секторам і сфера ресторанного бізнесу, інтеграція цифрових технологій у яку вже формує цілий сегмент – Foodtech. На закордонному ринку можна виділити наступні основні напрямки Foodtech:

- доставка їжі з ресторанів і кафе через онлайн-змовлення;
- доставка продуктів харчування через онлайн-змовлення;
- можливість попереднього замовлення страв до певного часу / замовлення їжі на виніс;
- наявність великої кількості сервісів з широкою базою ресторанів і можливістю замовлення страв он-лайн.

В результаті цифровізація бізнес-моделі ресторанного бізнесу відбувається у двох напрямках: спілкування з клієнтом переходить в онлайн, і через масштабне впровадження автоматизації скорочується кількість

персоналу, задіяного в обслуговуванні та управлінні [94].

Згідно з проведеними дослідженнями одним зі стабільних трендів в останні роки залишається ріст популярності програм лояльності. Спеціальні пропозиції та маркетингові акції тепер є практично у всіх ресторанах, а клієнти перед відвідуванням закладу як мінімум переглядають сайт закладу, публіки в соціальних мережах та читають відгуки. Крім того, в умовах зростаючої конкуренції на зміну класичним бонусним програмам приходять більш просунуті акції, програми з елементами гейміфікації тощо.

Програми лояльності також масово переходять у цифровий формат. Замість пластикових карт з'являються мобільні додатки, що поєднують у собі бонусну систему, можливість бронювання столиків, інформаційну систему, спеціальні пропозиції, персональні рекомендації, щоденники харчування та інструменти зворотного зв'язку.

Експерти міжнародного IT-проєкту з попереднього замовлення в ресторанах і кафе Foodle, виділили топ-5 проблем, які гальмують сферу громадського харчування [90]:

1. Низькі темпи розвитку ринку Foodtech і цифровізації ресторанного середовища;
2. Погіршення якості харчування поза домом через економію часу;
3. Відсутність ефективних аналітичних платформ, що надають широкий зріз даних поведінкової аналітики гостей, що дозволяють поліпшувати якість взаємодії;
4. Необхідність економії часу та збільшення швидкості обслуговування гостей у закладах громадського харчування;
5. Необхідність швидкого та зручного поділу рахунку між декількома гостями при спільному відвідуванні ресторану.

На відміну від закордонного ресторанного ринку, де цифровізація наразі досягла високого рівня (частка проникнення он-лайн сервісу в сегменті харчування в США складає 3%, у Великобританії 7%), Foodtech в Україні

тільки починає впроваджуватися – частка он-лайн сервісів становить не більше декількох відсотків. Згідно з аналітикою ресторанний бізнес у 2021 р. демонструє певний ріст, а також активно розвивається сфера електронної комерції.

Ці фактори говорять про необхідність активного впровадження та розвитку Foodtech, тому що найближчим часом ринок громадського харчування чекають зміни. З точки зору практичних аспектів впровадження Foodtech основне завдання, яке постане перед ресторанним бізнесом, буде пов'язано з максимальним полегшенням замовлення та впровадженням інновацій, щоб зробити замовлення можливим в один-два кліки.

Для вирішення цього завдання необхідним є аналіз ринку та запитів цільової аудиторії. Поточні тренди розвитку ринку електронної комерції та онлайн-замовлень диктують необхідність використання розширеної аналітики про цільову аудиторію. Як правило, ресторани не мають у своєму розпорядженні такої статистики та відповідно не мають гнучких і зручних інструментів проактивного управління бізнес-моделлю, а відтак й обсягами продажів, стимулювання збуту та збільшення доходів.

Для побудови бізнес-моделі та надання якісної послуги необхідно мати максимально повну інформацію про цільового споживача і максимально персоналізувати дані про нього. Це дасть можливість ефективно використовувати рекламні канали та регулювати робочі процеси в потрібному напрямку.

В цих умовах впровадження системи (елементів системи) Big Data дозволяє одержувати розширену аналітику по користувачах у будь-якій сфері, що відкриває широкі можливості для власників бізнесу. Можливість персоналізації, поліпшення якості послуг, зміни й розширення асортименту дозволяють значно поліпшити якість послуги або сервісу. З розвитком електронної комерції й ринку Foodtech розширена аналітика буде все більш необхідною в бізнесі.

Експерти Gartner вважають, що успіх цифровізації залежить не стільки від сучасних технологій, скільки від наявності вибудованих виробничих процесів і систем. Навички, ініціативи й моделі ведення бізнесу в 15 раз важливіші для досягнення успіху в цифровізації, ніж розрізнено впроваджені технології [127].

Система бізнес-аналітики сприяє зниженню витрат через їх оптимізацію. Іншими словами, автоматизація аналітики дозволяє найбільш ефективно управляти підприємством. Можна акумулювати всі дані на одній платформі та ухвалювати рішення виходячи з реальної ситуації в режимі реального часу.

З цієї точки зору основним завданням системи управління рестораном є управління інформаційними потоками, і системи бізнес-аналітики дозволяють зберігати та здійснювати обробку великих обсягів даних.

Беззбитковість інвестицій у систему управління бізнес-процесами виникає з початком системного аналізу бізнес-процесів підприємства з метою їх стратегічного поліпшення. Тому розробка моделі аналітичних індикаторів бізнес-процесів є одним з найбільш важливих і складних завдань розвитку бізнес-аналітики. На думку автора дослідження [126], рівні декомпозиції мають наступне призначення в бізнес-аналітиці:

- стратегічний рівень «Діяльність» є абстрактною моделлю планування вектора цілі та визначення пріоритетів розвитку бізнес-системи;
- тактичний рівень «Процеси» (бізнес-функції) призначений для забезпечення балансу системи на основі функціональних бюджетів у процесі розвитку, а також для своєчасної реакції на критичні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства й адаптації до них;
- рівень «Операції» передбачає фактичне управління на основі стратегічної цільової функції і тактичних бюджетних обмежень, вимірюються та поліпшуються параметри конкретних дій.

Таким чином, попередня аналітика бізнес-процесів при впровадженні

цифрових технологій в ресторанному бізнесі крім потенційних зручностей для клієнтів відкриває безліч нових можливостей власне для бізнесу. Серед них можемо відзначити оптимізацію роботи кухні та можливість планування завантаження, ріст виручки за рахунок охоплення нової аудиторії. В цих умовах послуги та платформи спеціалізованої бізнес-аналітики дозволяють вивести на новий прогресивний рівень роботу з клієнтами, а також здійснювати ефективне управління маркетингом.

Відзначимо, що раніше для успішного виходу на онлайн-ринок підприємцю досить було замовити типовий сайт, створити кілька сторінок (landing page) за допомогою одного з онлайн-сервісів, придбати передплатну базу (в кращому випадку – зібрати), дати кілька рекламних постів в соціальних мережах та розібратися в основах SEO-просування. Це забезпечувало достатній рівень прибутку. Але в сучасних умовах все змінюється й інтернет-технологій для бізнесу вже недостатньо, традиційна реклама лише витрачає бюджет, інтерес людей швидко гасне, одне невірне рішення – і база передплатників вже неефективна. Водночас з'являються нові цифрові канали зв'язку з широким спектром можливостей для просування, що призводить до зміни бізнес-моделі та формує сферу цифрового маркетингу.

Цифровий маркетинг як елемент стратегічного маркетингу при побудові бізнес-моделі можемо визначити наступними тезами:

- комплексний підхід до просування підприємства, його продуктів і послуг в цифровому середовищі, що охоплює також офлайн-споживачів, що використовують ігри, мобільні телефони та інші цифрові засоби зв'язку;
- інтеграція великої кількості різних технологій (соціальні, мобільні, веб, CRM-системи і т.д.) з продажами та клієнтським сервісом;
- забезпечення постійного якісного двостороннього зв'язку між рекламодавцем та кінцевим споживачем продукту (послуги);
- вміння поєднувати технології та людські ресурси, дотримуючись

правильного балансу виходячи з потреб цільової аудиторії та властивостей пропонованого продукту;

- феноменальна динаміка зростання і досягнення будь-яких маркетингових цілей;

- можливість бути релевантним вимогам ринку, оцінювати і аналізувати результати просування, гнучко реагувати на потреби клієнтів і коригувати свій продукт (послугу).

Серед основних переваг цифрового маркетингу для підвищення ефективності бізнес-моделі можемо виділити наступні:

1. Цифровий маркетинг дозволяє охопити онлайн та офлайн-споживачів, які використовують планшети і мобільні телефони, грають в ігри, завантажують додатки. Таким чином бренд може звернутися до більш широкої аудиторії, не обмежуючись Інтернетом;

2. Можливість збирати чіткі і деталізовані дані. Практично всі дії користувача в цифровому середовищі фіксуються аналітичними системами, що дозволяє зробити точні висновки про ефективність різних каналів просування, а також скласти точний портрет покупця;

3. Гнучкий підхід – цифровий маркетинг дозволяє залучити на онлайн-ринку офлайн аудиторію і навпаки. Наприклад, за допомогою QR-коду на флаєрі можна направити користувача на сайт. І в той же час, завдяки email-розсилці можна запросити передплатників на семінар або інший офлайн-івент.

На думку багатьох маркетологів, першорядним завданням цифрового маркетингу є виявлення та залучення як трафіку, так і потенційних клієнтів. Нижче наведемо найбільш значущі моменти цифрового маркетингу для побудови бізнес-моделі підвищення економічної ефективності сфери послуг:

1. Маркетинг впливу: товариства або люди, здатні впливати на поведінку споживачів, називають лідерами думок. Вони послужили основою концепції цифрового маркетингу. З'явилася можливість вплинути на лідерів

думок за допомогою платної реклами, такий як Facebook Advertising, Google Adwords, через складні sCRM системи (social CRM), такі як SAP C4C, Microsoft Dynamics, Sage CRM, Salesforce CRM.

Основна ідея підходу полягає в тому, що простіше доставити рекламний контент до того споживача, який його активно шукає, ніж до того, до якого контент потрапляє випадково. Аналіз поведінки інтернет-користувачів (Online Behavioural Advertising, OBA) полягає в зборі інформації про онлайн активність користувачів на різних пристроях і сайтах з метою доставки рекламних повідомлень відповідно до інтересів, уподобань і потреб одержувачів.

2. Колаборація: може бути встановлена між організаціями, провайдерами технічних послуг, цифровими агентствами для оптимізації зусиль і спільного використання ресурсів. В сучасних умовах важливим фактором при створенні маркетингової стратегії є персоналізація рекламного простору за допомогою цифрових інструментів.

3. Ремаркетинг: відіграє головну роль в цифровому маркетингу. Ця тактика дозволяє маркетологам публікувати цільову рекламу, тобто показувати рекламне повідомлення конкретній аудиторії, представники якої постійно шукають якусь інформацію в мережі, зокрема, інформацію про продукти та послуги, або відвідують сайти з іншими конкретними цілями.

Таким чином, цифрове агентство – це підприємство, що здатне надати рестораторії (клієнту) експертну оцінку і забезпечити реалізацію ідей в області створення сайтів, креативу, стратегії, реклами і клієнтського сервісу.

Цифрові агентства не обмежені тільки створенням сайтів. Вони комплексно працюють на створення і зміцнення імені підприємства на ринку (і не тільки українському), його «розкручуванням» в медіа: на форумах, сайтах-партнерах, порталах, соцмережах, Instagram і навіть на радіо і телебаченні, використовуючи ефективну вірусну рекламу.

З точки зору побудови бізнес-моделі важливо, що на відміну від

звичайної веб-студії, робота агентства не припиняється на момент закінчення просування проєкту. Представники такого підприємства можуть роками продовжувати розвивати проєкт, просувати його в медіа, прагнучи максимально покращити його імідж і лояльність клієнтів.

У ресторанному бізнесі в умовах конкуренції дуже важливо відповідати запитам сучасного споживача. Згідно ряду досліджень понад 80% цільової аудиторії ресторану перевіряють сайт ресторану на смартфоні. Більшість користувачів великих міст просто шукає місце поблизу, щоб перекусити, використовуючи свій телефон.

Таким чином, одна зі складових успіху ресторацій полягає в ефективному використанні можливостей маркетингу в інтернет-просторі. Рішення просувати ресторан в інтернеті супроводжується зниженням фінансування інших видів реклами, таких, наприклад, як публікації в глянцевиx журналах тощо.

На основі аналітичного огляду [14] розглянемо практичні аспекти побудови бізнес-моделі підвищення економічної ефективності діяльності ресторацій:

1. Залучення клієнтів за допомогою унікального інтернет-позиціонування. В сучасних умовах практично немає обмежень щодо складання власної позиції, адже Інтернет дає практично необмежені можливості для створення іміджу закладу, так наприклад, фото інтер'єрів і співробітників в роботі або відкрита кухня сформуєть закладу чіткий імідж. Також можна зробити заклад певної спрямованості і збирати відвідувачів за інтересами. Все це досить індивідуально і для опрацювання позиціонування можна витратити багато зусиль і ресурсів, проте в підсумку це окупиться.

Наприклад, одна з кав'ярень в Сполучених Штатах Америки збільшила продажі вдвічі оголошенням, що заклад тепер став зоною без гаджетів. Відвідувачі повинні вимкнути свої пристрої перед тим як робити замовлення. Завдяки цьому кав'ярня отримала не тільки PR в мережі і отримала нових

відвідувачів. І як показала практика прискорилося оборотність завдяки тому, що відвідувачі не відволікаючись на фото їжі або знаходження в мережі швидко обідали та йшли далі у справах, звільняючи місця новим відвідувачам.

2. Просування ресторану і кафе в Instagram. При просуванні в Instagram кафе існує багато можливостей, про які можна багато писати, від часу постів до їх змісту, від тегів до коментарів, роботи з відгуками й запрошенням знаменитостей.

3. Просування ресторану в Google картах. Просування в Google картах – це досить об'ємна задача, і тому її варто доручити фахівцям.

4. Реклама з застосуванням геотаргетингу.

Після того як визначені канали, необхідно розглянути можливість реклами ресторану з геотаргетингом. Можливо показувати рекламу кафе чи ресторану тим, хто наприклад в радіусі 5 кілометрів, такий спосіб реклами набагато більш ефективний ніж реклама на все місто. Також можна використовувати часові коригування ставок і розклад показу оголошень. Інструментарій як в Adwords, так і в Facebook дозволяє досить гнучко налаштувати кампанії.

5. Лідогенерації, знижки та пропозиції для налаштування сайту, додатків і пабліку в соціальних мережах.

6. Позитивні відгуки і крауд-технології.

Крауд – це продумана робота з відгуками з охопленням різних майданчиків. Напевно, у кожному місті є агрегатори та спеціалізовані майданчики, де можна отримувати відгуки. Також варто вести роботу в Google Local Business, Facebook, розміщувати відгуки на власному сайті, зокрема в рамках системи знижок.

Таким чином, цифровий маркетинг ресторацій найбільш ефективно може бути реалізований через B2B взаємодію зі спеціалізованими цифровим агенціями.

Одним з виходів процесу управління якістю визначених цифрових послуг є потік «записів за якістю». Приклад функції – це роздрукований документ, заготовки і т.п. – у всіх цих випадках є початкова інформація, матеріал, який переробляючи, перетворюється в конкретний документ або виріб. Очевидно, що навіть якщо в організації не визначені процеси, вони існують в тому чи іншому вигляді.

Завданням будь-якого менеджера, відповідно до сучасних уявлень про організацію, є визначення всіх процесів (бізнес-процесів) організації відповідно до визначення процесу, а саме опис таких позицій:

1. Цілі і завдання бізнес-процесу (прагматичні характеристики);
2. Власника (господаря) бізнес-процесу;
3. Послідовність виконуваних функцій;
4. Потік вхідної / вихідної інформації (матеріалів);
5. Використовувані ресурси;
6. Регламент бізнес-процесу (керівні, описові документи, стандарти).

При аналізі бізнес-процесів менеджер (аналітик) повинен визначити основні виробничі бізнес-процеси і допоміжні.

Наразі для підвищення ефективності діяльності підприємства і його конкурентоздатності необхідно постійно удосконалювати і оптимізувати бізнес-моделі. Це обумовлено високою мінливістю ринкової ситуації, зростанням конкуренції, а також науково-технічним прогресом.

На більшості підприємств проводяться заходи щодо оптимізації, підвищенню ефективності та якості бізнес-моделей. Ці заходи дозволяють знизити ризик виникнення збоїв в роботі підприємства. Існує ряд методів оптимізації бізнес-процесів, й кожен метод може бути спрямований на підвищення певних параметрів процесу: продуктивність, ефективність, адаптивність, якість процесів.

В якості методів оптимізації бізнес-моделей використовуються:

1. Аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз).

2. Бенчмаркінг.
3. Аналіз і оптимізація бізнес-процесів на основі показників KPI.
4. Метод Lean, «6 Сигма.
5. Зміна фрагментарності бізнес-процесів.
6. Аналіз бізнес-логіки процесів.
7. Функціонально-вартісний аналіз.
8. Аналіз трудомісткості і тривалості бізнес-процесів.
9. Концепція процесного управління.

Процесний підхід застосовується з метою створення горизонтальних зв'язків в організації, дозволяє більш оперативно вирішувати виникаючі питання та впливати на результат.

Процесний підхід передбачає використання наступних принципів:

- принцип взаємозв'язку процесів (організація представляє собою мережу процесів);
- принцип актуальності процесу (кожен процес повинен мати мету, а його результати використовуватися іншими процесами);
- принцип контролю процесу (для кожного процесу повинні бути визначені показники характеризують процес і його результати);
- принцип відповідальності за процес (за процес повинен відповідати одна людина). Виходячи з представлених принципів, можна виділити ключові елементи процесного підходу: вхід-вихід процесу, ресурси, власник процесу, споживачі і постачальники процесу, показники процесу.

З точки зору підвищення економічної ефективності бізнес-моделі процесний підхід дозволяє:

- розуміти процеси, підвищувати їх якість та якість використовуваних ресурсів;
- поліпшувати координацію робіт між співробітниками, скоротити дублювання дій;
- накладати адресну відповідальність за виконання не просто

функціональних обов'язків, а за реалізацію конкретного процесу;

- вимірювати результати процесів через КРІ і стимулювати їх поліпшення;

- створити ефективну систему мотивації співробітників.

В цифровому агентстві, що працює для просування ресторації, бізнес-процес можна розглянути як сукупність операцій, які створюють програмно-інформаційну послугу, що має цінність для ресторації та її споживача. Споживачем результату бізнес-процесу також може бути інший бізнес-процес системи. Всі бізнес-процеси ІТ-компанії утворюють мережу робіт, виконуваних структурними елементами, розташованими на різних рівнях організаційної структури підприємства.

В рамках процесного підходу цифрове агентство як ІТ-підприємство пропонуємо розглянути як систему бізнес-процесів, кінцевою метою якої є виробництво або постачання програмного забезпечення, або надання ІТ-послуг. При цьому одним із ключових аспектів цього підходу є забезпечення наочності («прозорості») об'єкта управління (ІТ-організації або системи) за допомогою його точного, достатнього, лаконічного, зручного для сприйняття та аналізу опису.

На нашу думку, в контексті цифрового агентства M^2 підхід є інструментом реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг використовується періодично для проведення радикальних перетворень, що забезпечують істотне підвищення ефективності процесу. А в період між цими «стрибками» застосовуються методи поступового поліпшення для так званого «налаштування» вдосконалених процесів.

Більшість авторів, які вивчають феномен реінжинірингу бізнес-процесів, застосовують в аналізі процесів наступний методичний інструментарій: якісний аналіз процесу (суб'єктивна оцінка), візуальний аналіз графічних схем, аналіз стану процесу по відношенню до (ISO, PDCA), вимір і аналіз показників.

З цієї точки зору цифровий маркетинг з позицій M^2 підходу можемо розглянути як сукупність результатів функціонування агентства та клієнта, які повинні бути спрямовані на оптимізацію їх бізнес-моделей в рамках комплексного просування торговельної пропозиції за допомогою цифрового інструментарію.

Для цілей реінжинірингу окремих бізнес-процесів та бізнес-моделі загалом пропонуємо розглядати такі цифрові активи в сфері просування ресторацій:

1. Контент, що подається аудиторії в якості експертного інформаційного продукту (практичні кейси, аналітичні дослідження тощо).
2. Публічна інформація (матеріали в друкованих засобах масової інформації, візуальний контент, презентації).
3. Робоча документація (наприклад, файли з конкретних проєктів).
4. Електронна бібліотека.
5. База, що містить контакти як клієнтів, так і робочого персоналу.
6. Інструментарій, що застосовується з метою оптимізації комунікацій (чат-боти, месенджери, електронна пошта тощо).
7. Інструменти, що підключаються в рамках тестування експериментальних виробничих рішень (наприклад, будь-які хмарні сервіси адміністративно-організаційного призначення).
8. Інструментарій, що дозволяє здійснювати управління ключовими бізнес-процесами (CRM-комплекси, які продають скрипти).
9. Загальнодоступні інтернет-маркетингові канали (соціальні мережі, інформаційний контент на сайті, e-mail-розсилка тощо).
10. Контекстні рекламні оголошення, семантичне ядро.
11. Аналітичні сервіси (наприклад, Google Analytics).
12. Різний відеоконтент, що розробляється з метою реалізації відеомаркетинга.
13. Фінансова документація.

Алгоритм аналізу перерахованих цифрових активів, що виконується для бізнес-моделей більшості просунутих ресторацій, виглядає таким чином:

- аналіз того, чи потрібен той чи інший актив;
- якщо все-таки потрібен, то які бізнес-завдання він зможе вирішити;
- чи можна наразі заволодіти ним в умовах обмеженого фінансування;
- якщо немає, то як зменшити його вартість;
- як діяти, якщо необхідно зберегти той чи інший актив;
- як з його допомогою вдасться поліпшити показники в перспективі.

Відповідно можемо сформулювати такі сфери використання процесного підходу до побудови бізнес-моделі M^2 на основі B2B-взаємодії:

1. Особливості організації роботи цифрового агенства:

- підвищення ефективності роботи над проєктами та уникнення проблем з простроченими дедлайнами;

- організація ефективної команди;

- підвищення продажів в умовах кризи.

2. Можливості IT-сервісів цифрового агенства:

- упорядкування бази клієнтів в CRM і розподіл між менеджерами;

- налагодження комунікації між співробітниками: менеджерами, копірайтерами, Інтернет-маркетологами;

- налагодження роботи з віддаленими фахівцями;

- організація спільної з клієнтом роботи над проєктами та завданнями.

3.4 Практичні аспекти удосконалення бізнес-моделі цифрового агенства

На основі узагальнених підходів до управління бізнес-моделями у випадку цифрового агенства в рамках проєктування відповідних послуг пропонуємо розглянути можливість максимізації швидкості та ефективності трансформації бізнес-моделі та мінімізації невизначеності подальшої

розробки цифрової послуги на основі управління контактами зі споживачем (в нашому випадку ресторацією та її клієнтами).

У традиційних бізнес-моделях споживачам також приділяється значення, однак у випадку цифрового агентства, на нашу думку, відповідно до логіки M^2 моделі, необхідно створювати систему, що задовольняє запитам як ресторації-споживача, так і клієнта ресторації. Відзначимо, що включення двох груп споживачів до процесу розробки послуги традиційно обмежується лише початковою й кінцевою фазами проєкту.

Відзначимо, що з позиції моделі M^2 основну мету діяльності підприємства, що працює в сфері надання послуг цифрового просування ресторацій, можемо визначити в наступному:

- забезпечення взаємодії між розробниками проєкту та замовником;
- спостереження та контроль робіт, оцінка проміжних варіантів послуг на дотримання вимог, правильне їх виконання, оцінювання послуги й реальних витрат;
- узгодження проміжних результатів проєктування цифрової послуги з замовником;
- перевірка правильності цифрової послуги шляхом її тестування на запланованих та погоджених з замовником наборах тестів;
- оцінювання відповідності характеристик якості цифрової послуги заданим вимогам;
- обговорення використовуваних компонентів цифрової послуги у плані оцінки їх можливостей і недоліків, що виявилися при їх застосуванні, а також визначення напрямків удосконалення або модернізації послуги.

Серед основних напрямів удосконалення бізнес-моделі надання послуг цифрового просування ресторацій для мінімізації негативного впливу та максимізації можливості невизначеності пропонуємо наступні.

Першим напрямом удосконалення є ***спільна робота з клієнтами в рамках надання послуги цифрового просування з першого етапу проєкту.***

На початковому етапі виконавець повинен сформувавши перелік усіх явних і прихованих потреб замовника. Однак часто виявляється, що замовник або не визначився зі своїми потребами, або його потреби вступають у суперечність між собою, з можливостями замовника або з можливостями виконавця. Тому цілями етапу є виявлення всіх прихованих потреб, вирішення конфліктів вимог, формування цілісного технічного рішення та аналіз реалізованості підготовленого рішення щодо послуги цифрового просування. Саме тут команда цифрового агенства має проявити досвід реалізації цифрових рішень, зокрема досвід їх доопрацювання відповідно до вимог безпосереднього користувача замовника, а не замовника.

Безініціативний підхід ризиковий тим, що іноді уточнення вимог на певному етапі проєкту призводить до повного перегляду концепції цифрової послуги. Для мінімізації цього в сучасних бізнес-моделях використовується CRM як систематичний підхід до управління «життєвим циклом клієнта». CRM – це стратегія, що дозволяє запропонувати правильний продукт правильному клієнту через правильний канал оптимальним способом. Стратегія CRM передбачає, що створити і утримати унікальні конкурентні переваги можна за рахунок кваліфікованого управління відносинами з клієнтами. В рамках заняття проактивної позиції команди на основі CRM для клієнта підприємство має бути максимально залучене до розробки, активно пропонуючи та обґрунтовуючи замовникові:

- 1) ідеї на основі наявного досвіду створення конкурентоздатних послуг;
- 2) інструменти для перевірки ідей клієнта та пакета ідей, що сформулюють вимоги до майбутньої послуги.

Ключові аспекти проактивної позиції – це те, як команда проєкту має «здобувати» розуміння вимог і вирішувати питання з клієнтами, залучати учасників проєкту в роботу з вимогами та управляти змінами через:

- забезпечення запису джерел низькорівневих або вторинних вимог до цифрової послуги;

- трасування кожної вимоги вниз, до вторинних вимог, і її розміщення за функціями, об'єктами, процесами і виконавцями;

- встановлення горизонтальних зв'язків між вимогами, що належать до одного типу.

Розглянемо три набори прийомів розробки вимог:

- прийоми, що визначають повний набір вимог клієнтів, які потім використовуються для розробки вимог до послуги (виявити потреби зацікавлених у проєкті осіб; перетворити потреби та обмеження у вимоги клієнтів);

- прийоми, що визначають повний набір вимог до послуги (встановити компоненти послуги; розмістити вимоги за компонентами послуги; визначити вимоги до інтерфейсу);

- прийоми одержання вторинних вимог, розуміння вимог та їх підтвердження (встановити оперативні концепції та сценарії; визначити необхідну функціональність системи; проаналізувати вторинні вимоги; оцінити вартість, строки і ризики надання послуги; затвердити вимоги).

Для реалізації проактивної позиції при розробці концепції послуги цифрового просування ресторацій пропонуємо реалізовувати (формально чи неформально) систему моніторингу, що реалізує використання ідей на основі наявного досвіду створення конкурентоздатних послуг. Розроблена у дослідженні [78] принципова схема системи моніторингу у форматі бази знань показана у Додатку П. Базові інструменти управління проєктами на основі когнітивних моделей містять операції перенесення уроків проєктів та кращої практики у відповідні бази знань і формування нових моделей проєктів та їх моніторингу з урахуванням поточних баз знань. Робота з базами знань здійснюється не тільки на рівні формування моделі проєкту, але і на фазі його реалізації, через систему моніторингу. При цьому розширюються моделі і алгоритми їх формування на фазах ініціалізації, виконання та завершення проєкту, тобто розширюються моделі моніторингу і

управління змінами проєктів.

На основі концептуальної моделі формування та перенесення уроків проєктів та кращої практики у відповідні бази знань нами запропоновано схему побудови бізнес-моделі цифрового агентства, що базується на наданні клієнту пропозицій щодо формулювання вимог до послуги (набору послуг) виходячи з портфеля вже виконаних проєктів цифрового просування, оскільки, виходячи з концепції відкритої системи, такі проєкти досить часто включають аналогічні компоненти.

Проактивний підхід на основі досвіду та відповідна схема, показана на рис. 3.8, базуються на вирішенні проблем сумісності, що привели до розробки великої кількості міжнародних стандартів й угод у сфері застосування інформаційних технологій і розробки інформаційних систем.

Через проактивний підхід підприємство допомагає розвитку послуги через наближення до реальних користувачів та їх потреб, а також мінімізуючи ризики клієнта. Це все протиставляється звичайній безініціативній розробці вимог до послуги від замовника. В рамках такого підходу до побудови бізнес-моделі можливо запропонувати клієнту такі пункти для формулювання концепції очікуваного набору послуг:

- перелічити можливості, що зазвичай присутні в сфері функціональних завдань, але не включені до проєкту даної цифрової послуги;
- перелічити можливості зазвичай присутні в аналогічних рішеннях, але виключені з даної цифрової послуги;
- перелічити нові можливості, що мають бути присутні у даній цифровій послугі;
- перелічити можливості, не включені в даний етап рішення, але можуть з'явитися (бути включені) на наступному етапі.

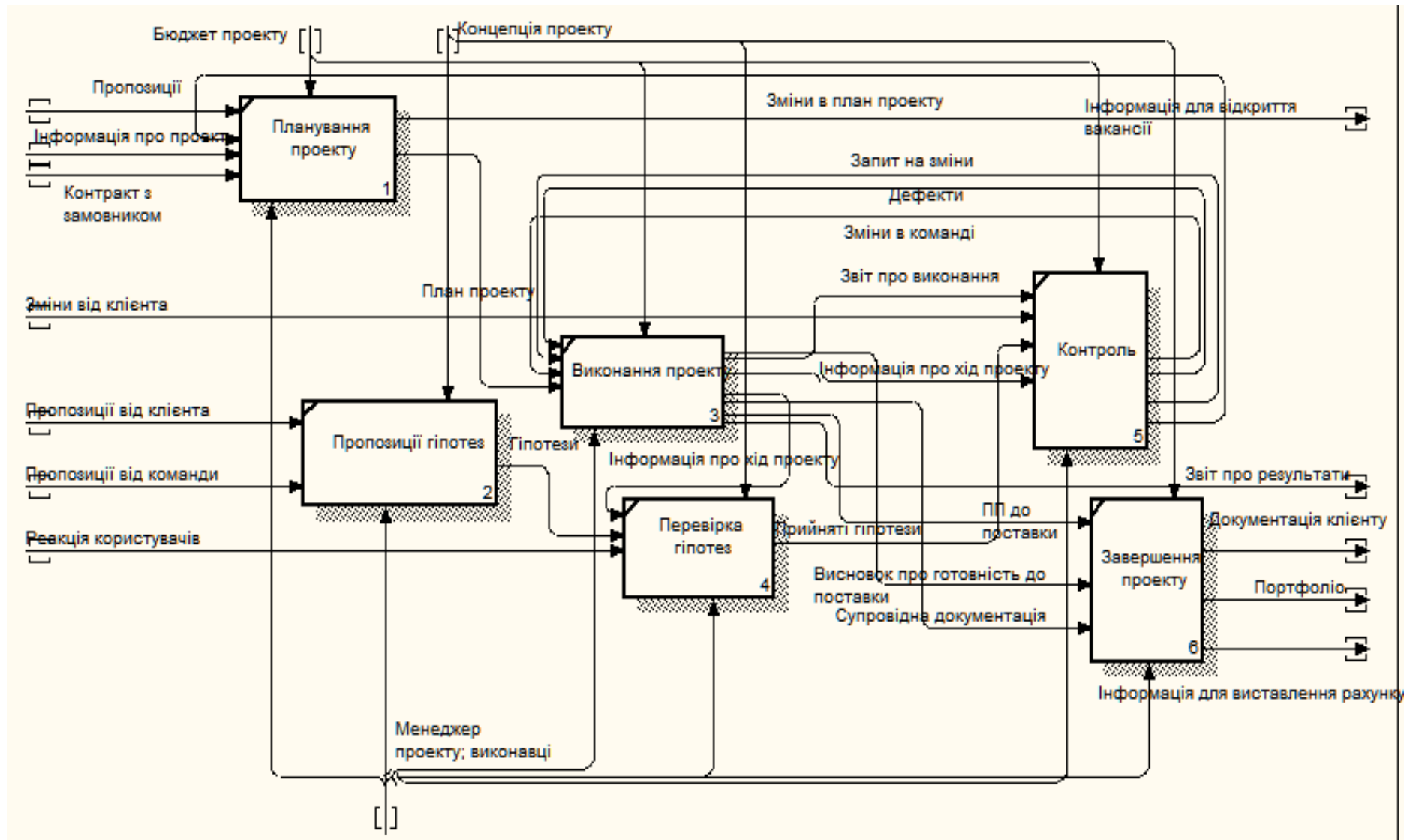


Рис. 3.8. Проактивний підхід до управління проектами цифрового маркетингу
 Джерело: розроблено автором

Ефективний аналіз вимог з точки зору побудови бізнес-моделі – це складний аспект діяльності підприємства з багатьма корисними прийомами, інструментарієм і методологічними принципами. Співробітниками підрозділу Університету Оксфорда підраховано, що 61% керівників на практиці зіштовхувалися з істотними конфліктами інтересів між замовником і виконавцем проєкту. Серед факторів «провалів» ІТ-проєктів найбільш частими є слабе розуміння вимог, низький рівень пророблення плану, виконання проєкту поза встановлених цілей без погодження з замовником.

Важливою частиною аналізу є виявлення вимог: збір потреб користувачів. Прийоми виявлення включають:

- опитування людей (клієнтів замовника) про те, що їм потрібно;
- А/В-тестування – метод дослідження, суть якого полягає в тому, що контрольна група елементів порівнюється з набором тестових груп, у яких один або кілька показників були змінені, для того, щоб з'ясувати, які зі змін поліпшують цільовий показник. Прикладом може бути дослідження впливу схеми кольорів, розташування та розміру елементів інтерфейсу на конверсію сайту.
- спеціальні семінари: збори замовника та групи користувачів для обговорення вимог; семінари особливо корисні, коли існують різні цілі, іноді й протилежні; ідентифікація протиріч та їх відкрите обговорення сприяють зниженню невизначеності.

В рамках реалізації цієї пропозиції пропонуємо розглянути два аспекти – мотивація команди та одержання довіри замовника, що доводить, що він має справу з професіоналами. В контексті мотивації варто заохочувати просування правильних ідей. Наприклад, якщо ідеї були прийняті замовником та зафіксовані в системі, то за сукупністю факторів раз на квартал найбільш активні члени команди отримують премію.

Вказівка замовнику на недоліки ідеї чи послуги може стати причиною недоотриманого прибутку від контрактів з окремими клієнтами, коли вони

закінчать проєкт раніше ніж планували через те, що їх гіпотези були не вірні, однак вважаємо, що цей підхід буде окупатися через створення відносин довіри як у випадку невдач (фіксування збитків, зокрема й потенційних, для клієнта), так й у випадку успіху (потенціал для стратегічного партнерства).

Відзначимо також, що клієнт залишається задоволений тому, що професіонали забирають на себе частину роботи з його потенційними клієнтами й консультують його або він може відмовитися від цього, якщо бажає.

Багато менеджерів визнають, що помилки в оцінці (передбаченні ключових параметрів майбутніх робіт) є однією з найпоширеніших причин виникнення проблем у проєктах з розробки цифрових рішень. Недооцінка строків виконання проєктів призводить до масштабних переробок, зриву строків виконання робіт та виходу за межі бюджету, незадоволеністю замовника, втратою ділової репутації, а відтак і до зниження економічної ефективності бізнес-моделі. Переоцінка приводить до втрати конкурентних позицій.

Згідно з опублікованими даними, середня вартість завершених проєктів у сфері інформаційних технологій склала 189% від первісних оцінок. Так, за даними The Standish Group International, в 2014 році 52,7% ІТ-проєктів зіштовхнулися під час розробки з проблемами, які вплинули на тривалість, бюджет, якість і згодом привели до зміни раніше запланованих цілей й очікуваних результатів. Приблизно 31,1% проєктів були зупинені й не завершені.

Ступінь невизначеності оцінок витрат на виконання проєкту змінюється залежно від етапу проєкту, на якому така оцінка здійснюється, і можлива величина погрішності сильно варіюється залежно від предметної області. Вартість внесення змін у проєкт експоненціально наростає до його кінця, а тому, виконання всіх ризикованих робіт необхідно планувати на ранні стадії проєкту.

Склад операцій може визначатися послідовно з використанням методу хвилі, що набігає (Rolling Wave Planning). Цей метод застосовується у великих або довгострокових проєктах, коли є значна невизначеність виконання деяких робіт. При використанні методу пакети робіт, розташовані у віддаленому майбутньому, плануються тільки на високому рівні, в той час як пакети робіт, розташовані ближче по осі часу, плануються детально.

Цей метод рекомендується застосовувати при створенні детальних планів на стадії розробки і надання послуги.

Вихідною інформацією для процесу визначення переліку робіт є:

- методологія послуги;
- контракт;
- опис змісту проєкту;
- ієрархічна структура робіт (ICP);
- словник ICP.

Оцінка особливо важлива в тих випадках, коли частина проєкту послуги раніше не реалізовувалася та відповідно являє собою фактор невизначеності. Крім того, ефективність оцінка критично важлива для зниження основного аспекту невизначеності взаємодії з клієнтом.

Для вирішення завдання оцінки визначаються параметри, що впливають на вартість проєкту. Всі вихідні дані, необхідні для розрахунку, можна розбити на дві групи: параметри системи та параметри послуг.

В якості вихідних даних, що становлять базу для розрахунку нових проєктів за методом аналога, можна обрати п'ять компонентів:

- сфера (специфіка, domain) роботи;
- вартість цих робіт;
- значення їх параметрів;
- шкали для визначення коефіцієнтів необхідних робіт за їх показниками;
- розрахунки попередніх проєктів, що містять номінальні вартість та всі

параметри робіт і систем.

Зрозуміло, наведені компоненти не є визначеними раз і назавжди. Запропонований підхід припускає їх періодичне коректування на основі бази даних робіт-аналогів, що повинна неперервно наповнюватися автоматично на основі реалізованих проєктів. Коректування параметрів має здійснюватися на основі аналізу відхилень розрахункової вартості всього проєкту або окремих робіт від вартості за укладеним контрактом.

Кожен проєкт має деяку кількість різних робіт, що повинні заноситися в базу автоматично на основі даних з CRM-системи. Дані повинні спочатку вноситися розробником (ті, які необхідно), а потім автоматично заповняться на основі його звітів про витрачений час.

Розрахунки попередніх проєктів можуть бути дуже корисні при визначенні параметрів нової системи, коли ще не сформувався чітке розуміння значень її параметрів. Тоді можна взяти середнє певного параметра для проєктів, реалізованих раніше.

Згідно з даними з відкритих джерел на етапі ініціації IT-проєкти можуть мати точність від -30 до $+50\%$. Однак пробні розрахунки відхилень вартості проєктів з застосуванням методу аналога показали, що методика дає значно більш точний результат. Точність методики залежить від декількох факторів:

По-перше, від вартості робіт-аналогів. Їх значення ретельно проаналізовані і являють собою вивірену величину, що корелює з ринковою вартістю.

По-друге, від набору параметрів. Досвід фахівців, що брали участь у створенні методики, дозволив виділити саме ті параметри, які, з одного боку, відображають всі значимі вартісні фактори, а з іншого боку – легко визначаються при наявності навіть невеликого досвіду управління проєктами зі створення інформаційних систем.

По-третє, точність розрахунку обумовлюється шкалами, за якими визначаються коефіцієнти складності системи та робіт. По суті ці шкали

являють собою «оцифровку» досвіду та інтуїції менеджерів підприємства та експертів-розробників.

Використання описаної методики має ряд переваг для замовників цифрових послуг. Вона дозволяє визначити вартість майбутнього проекту силами підприємства без залучення сторонніх осіб (експертів) швидко й досить точно. Крім того, особливу увагу потрібно звернути на вигоди від використання історичної бази значень вартості та параметрів робіт-аналогів. Схема використання аналогів при плануванні проекту показана на рис. 3.9.

Є й ще один плюс: багаторазові розрахунки вартості проектів зі створення / модернізації інформаційних систем з використанням методики дають прекрасний статистичний матеріал для наступних розрахунків. Як уже говорилося вище, на стадії ініціації іноді важко визначити деякі параметри системи або робіт. Тоді корисна історична база даних: можна розрахувати середнє значення подібних параметрів для подібних систем або робіт і підставити його в розрахунок. Чим більше в базі даних розрахунків, тим точніше буде визначений у такий спосіб параметр.

Необхідно відзначити й фактор підвищення вірогідності бази даних зі зростанням кількості розрахунків. Чим більше розрахованих за цією методикою й реалізованих проектів буде потрапляти в базу даних, тим достовірніше вона буде ставати й, виходить, тим більше будуть набирати "історичну вагу" вартості робіт-аналогів, а також шкали. Велика кількість перевірок (а кожен реалізований проект з припустимим відхиленням розрахункової ціни від фактичної є позитивним результатом цієї перевірки) також підвищує вірогідність бази даних, так що в підсумку їй може бути наданий статус еталона в рамках підприємства.

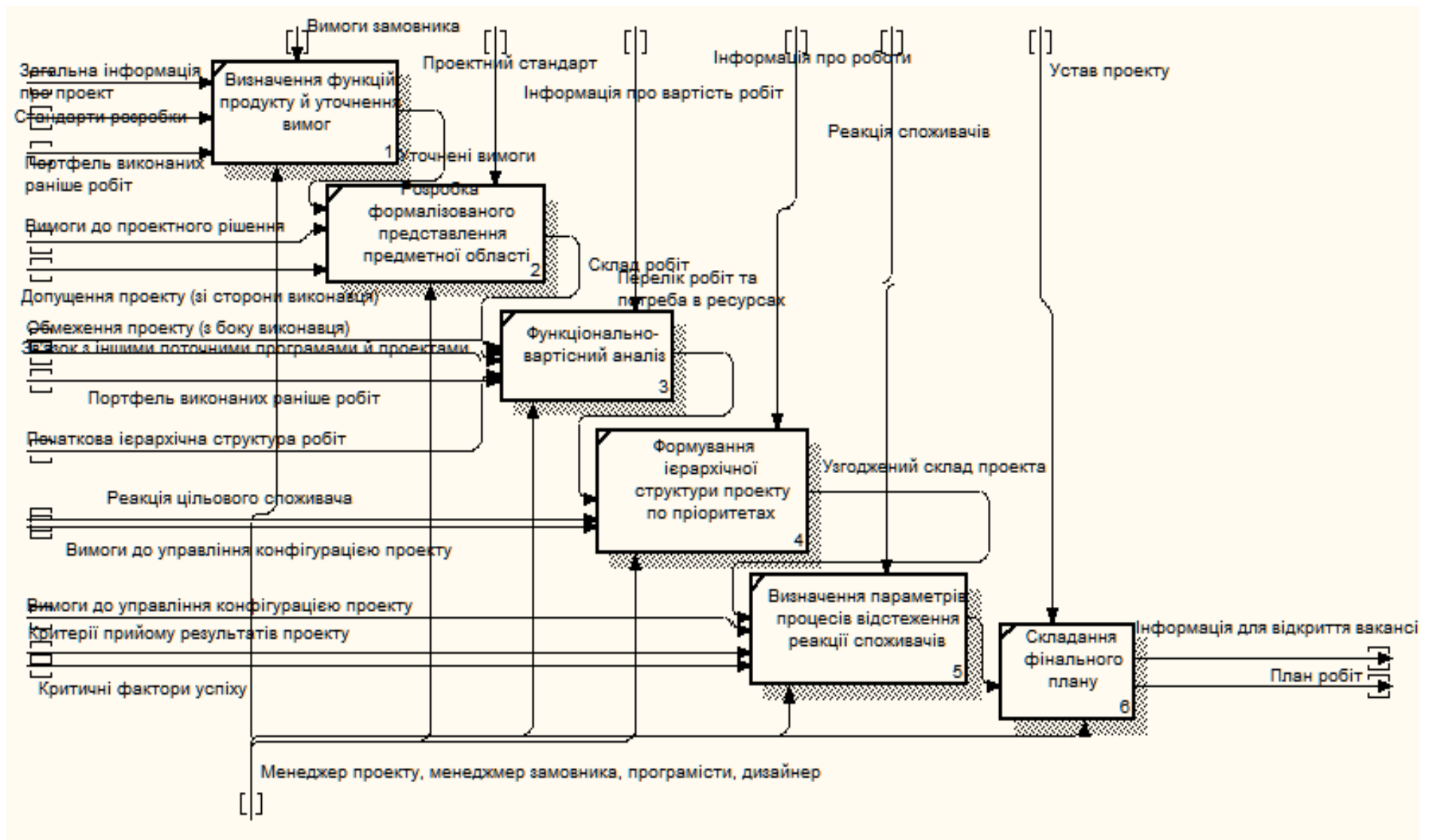


Рис. 3.9. Схема використання аналогів при розробці проекту digital-просування ресторацій
 Джерело: розроблено автором

Ще одне корисне призначення методики в цілому й бази даних зокрема – прозорість та обґрунтованість розрахунків вартості проєктів для клієнта. Зворотний розрахунок може бути потрібний для керівництва, партнерів або для контролюючих органів. Розрахувавши вартість проєкту "прямим ходом" й уклавши контракт за вартістю трохи нижче розрахункової, можна провести зворотний розрахунок (так само, як проводилося тестування), і отримане відхилення напевно ввійде в інтервал допустимих.

Ця методика дозволяє швидко й точно визначати вартість проєктів, заощаджуючи час і ресурси підприємства. Якщо необхідно визначити вартість такого проєкту на стадії його ініціації або сформувавши й затвердити план фінансування, то дана методика послужить найбільш простим, доступним і достовірним інструментом.

При використанні різних підходів до оцінки невизначеності на різних стадіях розробки та впровадження проєкту виявляється в повній мірі потенціал старт-ап підходу до врахування відмінностей в якості наявної інформаційної бази на основі контакту з замовником та його споживачем (потенційним) на кожній ітерації.

Для надійного виміру розміру проєкту необхідно розуміти, яким чином бізнес-сценарії (що ми робимо) перетворюються в системні сценарії використання – бізнес-модель (як ми це робимо). Однак, як правило, опис всіх бізнес-сценаріїв займає багато часу, і не варто очікувати, що вистачить часу описати ще й системні сценарії використання на передпроєктних стадіях. Тому ми пропонуємо адресувати це запитання замовникам під час коротких інтерв'ю.

Виходячи з досвіду, замовники, що визначають бізнес-сценарії, часто не мають достатніх технічних пізнань про те, як у дійсності реалізуються їх вимоги. Однак дуже часто в них є глибоке розуміння того, які саме системи й інтерфейси включає цифрова послуга. Справа в тому, що часто в них є загальне уявлення про ІТ-складову їх підприємства, і вони знають, звідки

береться потрібна інформація, наприклад, дані про покупців, або які додатки будуть надавати свої послуги новому ІТ-продукту. Крім того, вони розуміють, у яких випадках вхідні дані треба певним чином обробити, щоб одержати бажані дані на виході. Тому необхідну інформацію можна зібрати навіть на ранніх або передпроектних стадіях, якщо в менеджера є доступ до потрібних ключових осіб і можливість задавати правильні питання.

Пропонуємо кілька простих кроків, які, на нашу думку, можна реалізувати:

1. Документувати попередні бізнес-сценарії;
2. Влаштувати сесію, на якій зібрати осіб з боку замовника й технічний персонал;
3. За кожним сценарієм використання загально позначити деталі впровадження, задавши наступні питання:

Які сторони будуть взаємодіяти з системою?

Скільки задіяно інших систем?

Які інтерфейси необхідно визначити?

Скільки кроків необхідно зробити, щоб обробити вхідні дані?

Скільки кроків необхідно зробити, щоб показати вихідні дані?

Скільки існує альтернативних сценаріїв та зі скількох кроків вони складаються?

Скільки існує сценаріїв помилок?

Якщо зацікавлені сторони працюють разом, така співпраця може дати досить інформації про функціональний розмір додатка. Як можна побачити, час, необхідний для того, щоб зібрати всю необхідну інформацію для виміру функціонального розміру, дорівнює часу короткої наради. У порівнянні з оцінкою вартості та витрат на основі експертних оцінок, витрати часу можуть бути в такий спосіб значно знижені. Як можна помітити, деякі питання трохи розпливчасті. Це зроблено для того, щоб дати всім ключовим учасникам взяти участь і внести свій внесок у збір вимог до послуги.

Важливо, однак, що інформація, зібрана таким чином, стає вимірюваною, й її можна використати для виміру функціонального розміру проєкту цифрової послуги.

Опитування зацікавлених осіб або передпроектні сесії, як описано вище, як правило, не дають детального опису всіх послідовностей або специфічного стану системи. Однак вони можуть підказати число ітерацій, необхідних для кожного сценарію використання.

В контексті цього також для удосконалення управління бізнес-моделлю на засадах клієнтоорієнтованого управління, пропонуємо розглянути ***управління портфелем IT-проєктів***.

Обґрунтуємо актуальність портфельного управління в рамках стартап методології.

Зменшення часу на розробку якісного програмного продукту як одна з цілей приведе до успіху лише при звуженні області розробки або розширенні штату розробників. Природно, що вимоги встановлюються замовником, тому при зменшенні необхідної функціональності він задоволений не буде. Тому найкращий спосіб вирішити дану проблему – це звужити область, тобто розбити проєкт на більш дрібні. У цьому випадку замовнику можна надати план роботи над проєктом та скласти план співпраці за ітераціями. По завершенні роботи над всіма ітераціями здійснюється реалізація готового продукту, який вже не потребуватиме остаточного узгодження та значної кількості доопрацювань. Відповідно до Lean-методології краще розробляти програмний продукт з використанням більшого числа ітерацій.

В результаті приходимо до висновку, що одне складне завдання складніше виконати, бо воно сполучено зі значною невизначеністю, ніж вирішення послідовних дрібних завдань, що приводять до одержання такого ж продукту.

За даними The Standish Group для більших проєктів імовірність успіху становить 10%. А в малих проєктів (вартість людських ресурсів менше \$1

млн.) імовірність успіху вища в 7,5 разів.

Менеджери іноді сумніваються в тому, що розробники вкладуться в часові рамки або бюджет, і для цього є підстави. Проекти програмного забезпечення часто не виконуються в строк, перевищують установлений бюджет, і багато проблем "спливають" перед закінченням робіт. Тому необхідно повідомити власника про можливість виходу за тимчасові рамки та повідомити про виникаючі проблеми. Іноді проблема виникає через неадекватне визначення вимог або їх зміни при роботі над програмним рішенням.

Таким чином, у портфель ІТ-проектів може включатися до сотні проектів. Підтримка їх сукупності, узгодження між собою є дуже складним управлінським завданням.

Пропонуємо в якості основної мети стадії формування портфеля розглядати вибір проектних пропозицій, які потенційно можуть бути прийняті до реалізації. Тут здійснюється збір конкурентних проектних ініціатив і заявок без врахування фінансових та інших обмежень. Після узгодження та затвердження плану проектна пропозиція попадає в пул проектів, потенційно цікавих для реалізації в складі портфеля.

Далі розглянемо питання адаптації. Вимоги завжди змінюються в міру того, як проєкт рухається і розробники та замовники більш дізнаються про систему. Не дуже реалістично очікувати, що команда проєкту візьме статичний список вимог і через пару місяців надсть створену по ньому послугу.

Карти історій дозволяють командам планувати реліз, представляючи вимоги за допомогою користувачьких історій (не історій замовника, а історій безпосереднього користувача). Карта історій становить всі ці вимоги впорядкованими по горизонталі та відображає складність реалізації по вертикалі. Дуже корисно комбінувати користувальницькі історії з картами історій для управління вимогами та планування релізів послуги.

Карти історій дозволяють командам виділити пріоритетні по важливості вимоги й саме з них починати реалізацію майбутньої послуги. У каскадній методиці розробки та управління проектами команда спочатку документує всі вимоги, а вже потім починає розробку. Всі функції реалізуються одночасно. Коли є карта історій, команда може виділити найбільш важливі вимоги й писати код відповідно до пріоритетних особливостей системи. Ці особливості можуть охоплювати якийсь бізнес-процес цілком, а не якусь окремо взятую функцію.

Карти історій допомагають також поліпшити комунікацію із замовником. Оскільки кожна вимога співвідноситься до конкретних кроків процесу та релізів, замовник розуміє, яка функціональність буде реалізована в кожному з релізів. Якщо замовник хоче, щоб якась функція була реалізована раніше, він може просто поміняти пріоритети на карті.

Як тільки ці вимоги реалізовані у вигляді послуги, замовник і команда проекту можуть краще поліпшити сценарій послуги. Після цього функції з меншим пріоритетом можуть бути переглянуті й пересунені на більш ранні релізи, оскільки з кожним релізом у команди усе краще розуміння, як що повинне працювати.

Для оцінки очікуваної ефективності складових бізнес-моделі після реалізації наведених науково-методичних основ побудови бізнес-моделей функціонування цифрового агентства, які комплексно враховують особливості моделей B2B і B2C та специфіку бізнес-моделі цифрового маркетингу послуг і уможливають успішну реалізацію стратегічних векторів цифровізації, кооперації, коопетиції та інноваційності. Отримані результати представлені в табл. 3.7.

Варто відзначити, що в табл. 3.7 показано лише основні зміни в стані факторів бізнес-моделі, однак через певний час варто очікувати позитивних змін в інших складових з огляду на визначені вихідні та вхідні зв'язки.

Таблиця 3.7

Оцінка очікуваної ефективності складових бізнес-моделі

#	Складова бізнес-моделі	Фактори	Кількість вихідних зв'язків	Кількість вхідних зв'язків	Вага	Очікуваний стан	Оцінка	Оцінка за складовою бізнес-моделі
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Відносини з клієнтами	Управління відносинами із клієнтами	10	15	45,45	1	45,5	222,7
2		Операційний маркетинг	5	4	22,73	0	0,0	
3		Лояльність клієнтів	11	27	50,00	2	100,0	
4		Імідж	12	25	54,55	1	54,5	
5		Допомога у вдосконаленні бізнес-процесів	5	11	22,73	-1	-22,7	
6		Супровід проєктів після їх реалізації	5	7	22,73	2	45,5	
7	Джерела надходжень	Дохід від продажів і обслуговування	5	22	22,73	2	45,5	77,3
8		Чистий прибуток	7	22	31,82	1	31,8	
9	Канали збуту	Використання технологій цифрового маркетингу	11	3	50,00	0	0,0	77,3
10		Рекомендації клієнтів та партнерів	17	24	77,27	1	77,3	
11		Пряма пропозиція клієнту	17	12	77,27	0	0,0	
12	Ключова діяльність	Інтернет-просування ресторанцій	15	12	68,18	1	68,2	136,4
13		Розроблення програмних рішень для клієнтів	15	17	68,18	1	68,2	
14	Ключові партнери	Наявність стратегічних партнерств (B2B)	15	11	68,18	1	68,2	136,4
15		Наявність стратегічних партнерств (B2C)	15	10	68,18	1	68,2	
16	Ключові ресурси	Забезпеченість ресурсами: кваліфікований персонал, нові технології, сучасна техніка	21	3	95,45	1	95,5	522,7
17		Задоволеність (лояльність) персоналу: робочі умови, заохочення, навчання й розвиток, кар'єра	11	7	50,00	1	50,0	
18		Накопичений досвід: знання, методики, традиції, культура відносин	10	5	45,45	1	45,5	
19		Менеджмент: досвідченість, амбіційність	17	5	77,27	1	77,3	
20		Структура: організаційна, фінансова	15	4	68,18	1	68,2	
21		Стратегічне управління	19	5	86,36	1	86,4	
22		Поточне управління планування, бюджетування	12	4	54,55	0	0,0	
23		Інновації (розвиток і адаптація продуктів, методик і технологій)	22	19	100,00	1	100,0	

#	Складова бізнес-моделі	Фактори	Кількість вихідних зв'язків	Кількість вхідних зв'язків	Вага	Очікуваний стан	Оцінка	Оцінка за складовою бізнес-моделі
1	2	3	4	5	6	7	8	9
24	Сегменти споживачів	Клієнтська база	11	17	50,00	1	50,0	122,7
25		Частка/ніша ринку	5	23	22,73	1	22,7	
26		Диверсифікація споживачів	11	21	50,00	1	50,0	
27	Структура витрат	Інвестиції	22	11	100,00	0	0,0	154,5
28		Оплата праці	17	10	77,27	1	77,3	
29		Просування та маркетинг	17	11	77,27	1	77,3	
30	Ціннісна пропозиція	Строки надання послуг	7	10	31,82	1	31,8	300,0
31		Якість послуг	12	17	54,55	0	0,0	
32		Інноваційність	21	19	95,45	2	190,9	
33		Комплексність рішень	17	19	77,27	1	77,3	
		<i>Сума зв'язків</i>	432	432				
		<i>Максимальне значення (MAX)</i>	22	27				

Примітка: сірим кольором означено оцінки, що змінилися

Джерело: розраховано автором

Середнє значення за індикаторами внутрішнього середовища становлять: за перевагами (мають додатне значення у стовпчику «оцінка») – 68,18, за слабкими сторонами (мають від'ємне значення у стовпчику «оцінка») – -22,7, тобто перші переважають з балансом +45,46.

На основі табл. 3.7 та шкали оцінювання (рис. 3.5) можемо оцінити очікувані значення ефективності складових бізнес-моделі (рис. 3.10).

Ключові партнери	Ключова діяльність	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Сегменти споживачів
	Ключові ресурси		Канали збуту	
Структура витрат			Джерела надходжень	

Рис. 3.10 Оцінка складових бізнес-моделі

Джерело: побудовано автором

З метою оцінювання ефективності запропонованих заходів розглянемо зміни у найбільш проблемних складових бізнес-моделі підприємства (табл.

3.8).

Таблиця 3.8

Зміни у проблемних складових бізнес-моделі підприємства

Складова бізнес-моделі	Фактори	Кількість вихідних зв'язків	Кількість вхідних зв'язків	Вага	До впровадження заходів		Після впровадження заходів*	
					Стан	Оцінка	Стан	Оцінка
Відносини з клієнтами	Допомога у вдосконаленні бізнес-процесів	5	11	22,73	-2	-45,5	1	22,7
	Супровід проектів після їх реалізації	5	7	22,73	-1	-22,7	-1	-22,7
Канали збуту	Використання технологій цифрового маркетингу	11	3	50,00	-1	-50,0	0	0
Ключові партнери	Наявність стратегічних партнерств (B2B)	15	11	68,18	-1	-68,2	1	68,2
Ключові ресурси	Стратегічне управління	19	5	86,36	-1	-86,4	1	86,4
Сегменти споживачів	Диверсифікація споживачів	11	21	50,00	-1	-50,0	1	50,0
Структура витрат	Інвестиції	22	11	100,00	-1	-100,0	0	0

* у короткостроковій перспективі до 2-х років

Джерело: складено автором

З табл. 3.8 можемо зробити висновок, що запропонований комплекс заходів потенційно здатен усунути слабкі сторони бізнес-моделі.

У табл. 3.9 наведено скоректовані оцінки можливостей та загроз для підвищення ефективності бізнес-моделі, зокрема проактивний підхід, зміни формату відносин з клієнтами та удосконалення спектру послуг дає змогу зменшити ймовірність негативного впливу підвищення конкуренції.

Загалом організаційно-економічні підходи до аналізу особливостей цифрової трансформації бізнес-моделей в результаті реалізації завдань цифрового маркетингу, що на відміну від наявних орієнтовані на комплексний підхід до вирішення клієнтських завдань через аналітичну складову й використання фізичних і цифрових каналів комунікацій та дають

можливість повністю досягти цілей цифрового маркетингу в сфері послуг.

Таблиця 3.9

Аналіз можливостей та загроз для підвищення ефективності бізнес-моделі

Фактори	Важливість для функціонування бізнес-моделі		Ймовірність впливу на бізнес-модель		Сукупна оцінка
	Оцінка	Бал	Оцінка	%	
Можливості					
Розвиток нових секторів економіки	середня	2	середня	50	100
Розвиток і державна підтримка середнього та малого бізнесу	середня	2	середня	50	100
Підвищення інтересу споживачів до програмних продуктів класу ВІ	висока	3	висока	75	225
Розвиток і державна підтримка сектору цифрових послуг	середня	3	висока	75	225
Створення стратегічних партнерств	середня	4	висока	75	300
<i>Середнє значення</i>					190
Загрози					
Спад темпів росту економіки	середня	2	висока	75	150
Посилення конкуренції	висока	3	висока	75	225
Втрата людського капіталу	висока	3	середня	50	150
Посилення конкуренції в результаті інтеграції ринку виробників комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та цифрових послуг	висока	3	висока	75	225
Самостійне вирішення завдань клієнтами	висока	3	середня	50	150
<i>Середнє значення</i>					180

Джерело: розраховано автором

На основі табл. 3.9 розраховано середнє значення за індикаторами: за можливостями – 190, за загрозами – 180, тобто перші тепер переважають з балансом +10.

На основі табл. 3.7 і 3.9 можемо побудувати SWOT-позиціонування та вектор (10; 45,46), що характеризує динаміку розвитку бізнесу (рис. 3.11).

З рис. 3.11 бачимо, що відбулося зменшення слабких сторін та мінімізовано вплив загроз, й одночасно відбулося посилення сильних сторін. В результаті новий вектор (виділений жирним) знаходиться у секторі SO, що ілюструє ситуацію, за якої для використання сприятливих можливостей зовнішнього оточення необхідно й надалі посилювати конкурентні переваги

бізнес-моделі.

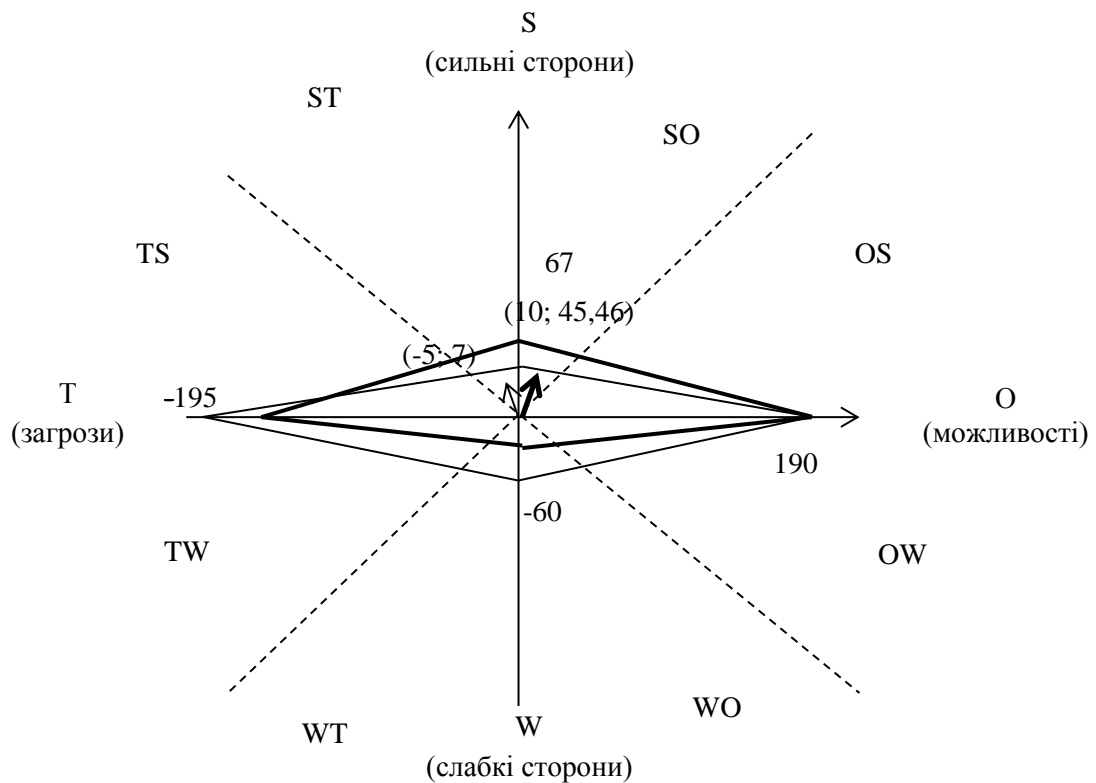


Рис. 3.11. SPACE-матриця та вектори розвитку бізнесу

Джерело: побудовано автором

Наведений приклад доводить, що адаптивне використання потенціалу стратегічних векторів трансформації бізнес-моделі здатне суттєво підвищити її ефективність.

Висновки до розділу 3

В розділі проаналізовано особливості впливу цифрової трансформації на бізнес-моделі та показано, що для підвищення ефективності діяльності цифрового агентства необхідно постійно удосконалювати і оптимізувати бізнес-модель. Це обумовлено високою мінливістю ринкової ситуації, зростанням конкуренції, а також науково-технічним прогресом.

В умовах цифрового агентства, що працює для просування ресторації,

бізнес-модель запропоновано розглянути як сукупність операцій, які створюють програмно-інформаційний продукт, що має цінність для ресторації та її споживача. Всі бізнес-процеси ІТ-компанії утворюють мережу робіт, виконуваних структурними елементами, розташованими на різних рівнях організаційної структури підприємства.

В якості варіантів вирішення проблем діяльності підприємства запропоновано розглянути використання процесного підходу, що підвищує рівень розуміння перерахованих особливостей роботи ІТ-компанії і дозволяє забезпечити більш високу якість управління, а отже, і ринкові переваги для неї. Вказана пропозиція ґрунтується на тому факті, що технологія процесного управління часто використовується багатьма ІТ-компаніями для власних цілей і пропонується замовникам як один з її продуктів.

В рамках процесного підходу цифрове агентство як ІТ-підприємство розглянуто як система бізнес-процесів, кінцевою метою якої є виробництво або постачання програмного забезпечення або надання ІТ-послуг. Сформовано перелік цифрових інструментів в сфері просування ресторацій, що є корисним для побудови бізнес-моделі та оцінки її ефективності.

Визначено поширені проблеми процесу надання ІТ-послуг та запропоновано шляхи їх подолання через зміни у бізнес-моделі, зокрема використання різних схем співробітництва – адаптовані як для своєчасного надання послуг і з фіксованим бюджетом, так і для проєктів, що динамічно розвиваються, що вимагають своєчасного реагування на бізнес-вимоги, що часто змінюються.

Серед основних напрямів удосконалення управління проєктами цифрового просування для мінімізації негативного впливу та максимізації можливості невизначеності визначено наступні:

– зайняття проактивної позиції команди підприємства для клієнта. Зазначений пункт базується на CRM – стратегії, що дозволяє запропонувати правильну послугу правильному клієнту через правильний канал

оптимальним способом. Науково-методичні основи побудови бізнес-моделі цифрового агенства передбачають, що створити і утримати унікальні конкурентні переваги можна за рахунок кваліфікованого управління взаємовідносинами з клієнтами, що включає:

- підвищення точності оцінки та плану ІТ-проектів на основі статистики й досвіду розробників підприємства;
- використання різних підходів до оцінки невизначеності на різних стадіях розробки та впровадження проекту;
- управління портфелем ІТ-проектів;
- використання користувацьких історій.

Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності підприємств сфери послуг.

Основні результати розділу подано у роботах [37; 38; 140; 141; 142; 143; 145-154].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та наукове розв'язання завдання визначення стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг та розроблення рекомендацій з їх практичного впровадження на підприємствах сфери послуг.

За результатами проведеного дослідження зроблено такі *висновки й узагальнення*:

1. Сфера послуг є одним з найбільш перспективних секторів підприємницької активності в економіці для починаючих бізнесменів, оскільки бізнес-ідеї в цій сфері не вимагають значних первинних вкладень в основні фонди, стосуються цільової сфери діяльності безпосередньо підприємця, забезпечені постійним рівнем попиту, здатні до конкуренції навіть на первинному етапі реалізації організації за умов ефективного просування. Систематизація особливостей трансформації бізнес-моделей сфери послуг, що ґрунтується на комплексному розумінні бізнес-моделі, стратегічних напрямках інноваційного розвитку організацій сфери послуг, дозволяє обрати перспективні напрямки удосконалення управління ними через інновації.

2. Аналіз відповідності бізнес-моделей сфери послуг бізнес-тенденціям дозволив визначити стратегічні вектори трансформації бізнес-моделей підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг та розглянути їх у взаємозв'язку і залежно від специфіки сфери послуг, що уможливило обрання найбільш ефективних інструментів удосконалення бізнес-моделей.

3. Аналіз науково-методичних підходів до бізнес-моделювання та визначення стратегічних векторів трансформації бізнес-моделей дозволив уточнити сутнісні характеристики таких понять: «цифрова економіка» - новий уклад економіки, заснований на діяльності зі створення, поширення та

використання знань, цифрових технологій і пов'язаних з ними товарів і послуг в рамках мережевих бізнес-моделей; «цифровізація бізнес-моделі» – трансформація всієї бізнес-моделі, за якої головним завданням стає забезпечення гнучких та швидких її змін на основі використання новітніх досягнень ІКТ з урахуванням специфіки бізнесу (продукту, послуги, портфелю продуктів, послуг); «стратегічний вектор трансформації бізнес-моделі» – тенденція соціально-економічних процесів, що впливає на функціонування бізнес-моделі та за умови ефективного врахування в управлінні бізнес-процесами визначає найбільш вигідне стратегічне положення як в цілому для підприємства, так і окремих видів його діяльності; «бізнес-модель підвищення економічної ефективності діяльності сфери послуг» – структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю та корекції діяльності підприємства сфери послуг з метою максимізації використання наявного потенціалу та стратегічних ресурсів, що пов'язані з стратегічними векторами трансформації бізнес-моделі, з метою створення послуги з високою цінністю, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання прибутку. Це вносить вклад у розвиток теорії бізнес-моделювання та розроблення наукових основ формування стратегій забезпечення готовності бізнесу до роботи в нових умовах розвитку сфери послуг.

4. Визначено, що креативні індустрії являють собою сферу підприємництва, яка поєднує організації та підприємства, що використовують працю значної частини творчих працівників, результати якої перебувають у прямій залежності від постійного впровадження інновацій. Удосконалений науково-методичний підхід до визначення особливостей бізнесу креативних підприємств та класифікації креативних послуг ґрунтується на розгляді креативної послуги як продукту та його інноваційного циклу, а також диференціюються залежно від сектора і бізнес-моделей взаємодії в ньому, зокрема B2B або B2C, враховує контекст

можливого поєднання вказаних бізнес-моделей і появи супутніх бізнес-вертикалей, що дозволяє адаптувати бізнес-модель до умов збільшення фрагментації партнерів.

5. Удосконалені науково-методичні аспекти аналітики ефективності бізнес-моделей підприємств сфери послуг ґрунтуються на використанні DEA-аналізу, індексу Мальмквіста та розширеного SWOT-аналізу й уможливають оцінку ефективності бізнес-моделі в умовах впливу стратегічних векторів.

6. Визначено, що в умовах стрімких цифрових трансформацій активними учасниками ринку послуг стають цифрові агентства, що надають широкий спектр послуг з вирішення творчих і технічних завдань для різноманітних послуг в Інтернет-просторі. Розроблені науково-методичні основи побудови бізнес-моделей функціонування цифрового агентства комплексно враховують особливості моделей B2B і B2C та специфіку бізнес-моделі цифрового маркетингу послуг і уможливають успішну реалізацію стратегічних векторів цифровізації, коопетиції та інноваційності.

7. Обґрунтовано, що логіка цифрової трансформації вимагає від бізнесу поглибленого аналізу бізнес-моделей клієнтів та залучення до їх бізнес-процесів, починаючи з стратегічного маркетингу як організованого процесу «дослідження клієнта» і закінчуючи стимулюванням продажів. Необхідність комплексного розгляду бізнесу клієнтів, фокусування на впровадженні методологій управління бізнесом, оптимізації бізнес-процесів та автоматизації їх елементів призводить до поєднання двох бізнес-моделей – агентства та клієнта (модель в моделі – M^2). Бізнес-модель типу M^2 враховує специфіку B2B-взаємодії та залежність ефективності бізнес-моделей учасників партнерства й дає змогу реалізувати потенціал мережевої кооперації і взаємного навчання.

8. Запропоновані складові стратегії цифровізації бізнес-моделі сфери послуг ґрунтуються на еволюційному переході від підвищення ефективності

наявних бізнес-моделей за допомогою пілотного впровадження цифрових рішень до повномасштабного використання цифрових рішень (цифровізована бізнес-модель) та дозволяють забезпечити формування умов для появи нових, заснованих на цифрових технологіях та бізнес-моделях послуг у цифровому форматі.

9. Поглиблені організаційно-економічні підходи до аналізу особливостей цифрової трансформації бізнес-моделей в результаті реалізації завдань цифрового маркетингу орієнтовані на комплексний підхід до вирішення клієнтських завдань через аналітичну складову й використання фізичних і цифрових каналів комунікацій та дають можливість досягнення цілей цифрового маркетингу в сфері послуг.

10. Результати дисертаційного дослідження можуть бути використані в діяльності бізнес-структур та у сфері публічного управління при розробленні та втіленні заходів з підвищення ефективності бізнес-моделей, а також в системі професійної підготовки майбутніх фахівців з управління бізнес-процесами сфери послуг. Основні результати дисертаційного дослідження впроваджено в практичну діяльність підприємств сфери послуг, Міжнародного центру з розвитку науки і технологій, а також в освітній процес Академії праці, соціальних відносин і туризму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amit R., Zott C. Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22, № 6–7. pp. 493–520.
2. Applegate L. M. E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape. *The Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 39, Iss. 1. pp. 216–234.
3. Artyukhov A. Ye., Omelyanenko V. A., Artyukhova N. O. Strategic framework and methodical bases of technological package development management. *Marketing and Management of Innovations*. 2016. № 3. pp. 170–179.
4. Barton J. H. New Trends in Technology Transfer: *ICTSD Issue Paper* No. 18. Geneva: 2007. URL: <https://www.iprsonline.org/resources/docs/Barton%20-%20New%20Trends%20Technology%20Transfer%202007.pdf> (дата звернення 1.12.2017).
5. Bessant J., Tidd J. *Innovation and Entrepreneurship*. second edition. John Wiley and Sons Ltd, Chichester, UK. 2011.
6. Boratyńska K. Impact of Digital Transformation on Value Creation in Fintech Services: An Innovative Approach. *Journal of Promotion Management*. 2019. 25:5. pp. 631–639. DOI: 10.1080/10496491.2019.1585543
7. Calof J., Richards G., Smith J. Foresight, Competitive Intelligence and Business Analytics – Tools for Making Industrial Programmes More Efficient. *Foresight*. 2015.vol. 9, no 1. pp. 68–81. DOI: 10.17323/1995-459x.2015.1.68.81
8. Choi J. Evolution of innovation focus of online games: from technology-oriented, through market-oriented, and to design-oriented soft innovation. *Asian Journal of Technology Innovation*. 2011. № 19:1. pp. 101–116. DOI: 10.1080/19761597.2011.578423
9. Christensen C. M., Wang D., van Bever D. Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*. 2013. № 91 (10). pp. 106–114.

10. Commission and EIF start selecting Pan-European Venture Capital Fund-of-Funds promoters. URL: <http://ec.europa.eu/research/index.cfm?&na=na-070217&pg=newsalert&year=2017> (дата звернення 1.12.2017).

11. Cornell University, INSEAD, and WIPO (2019); The Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives – The Future of Medical Innovation, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.

12. Creative Economy Report 2010, UNCTAD. URL: http://www.unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf (дата звернення: 01.12.2019).

13. Cusumano M. The Business of Software: What Every Manager, Programmer, and Entrepreneur Must Know to Thrive and Survive in Good Times and Bad. New York, USA: Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., 2004. 334 p.

14. Digital-маркетинг в бізнесі. URL: <http://uzinform.com.ua/news/2017/09/07/148423.html> (дата звернення: 01.12.2019).

15. Eisenmann T. Opening platforms: how, when and why? Boston: Harvard Business School. 2008.

16. European Startup Network. URL: <http://europeanstartupnetwork.eu> (дата звернення 1.12.2017).

17. Financing Innovative Development. Comparative Review of the Experiences of UNECE Countries in Early-Stage Financing. UN. New York and Geneva, 2007. 124 p.

18. Fintech Market Reports Rapid Growth During COVID-19 Pandemic. World Bank. PRESS RELEASE NO: 2021/068/FCI. December 3, 2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/12/03/fintech-market-reports-rapid-growth-during-covid-19-pandemic>

19. Galloway S., Dunlop S. A Critique of Definitions of the Cultural and Creative Industries in Public Policy. *International Journal of Cultural Policy*.

2007. Vol 13, no 1. pp. 17–31.

20. Gryshchenko I., Prokopenko O. Destabilizing effects of erroneous and untimely managerial decisions on entrepreneurship development in Ukraine. *Economic Innovations*. 2020. № 22 (3(76)). pp. 39–52.

21. Hambelton K. Transforming The Transformative: The CMO's Role In Leading Digital Transformation. *Forbes*. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/09/13/transforming-the-transformative-the-cmos-role-in-leading-digital-transformation/#2452d9f31e4d> (дата звернення: 01.12.2019).

22. Hansen B. The digital revolution – digital entrepreneurship and transformation in Beijing. *Small Enterprise Research*. 2019. 26:1. pp. 36–54, DOI: 10.1080/13215906.2019.1570321

23. Hill R., Johnson L. W. Understanding creative service: a qualitative study of the advertising problem delineation, communication and response (APDCR) process. *International Journal of Advertising*. 2004. № 23:3. pp. 285–307. DOI: 10.1080/02650487.2004.11072886

24. Hughes T., Vafeas M. Marketing Agency/Client Service-For-Service Provision in an Age of Digital Transformation. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 2019. 26:3-4. pp. 265–280. DOI: 10.1080/1051712X.2019.1611080

25. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. № 10 (1). pp. 33–54.

26. Kudrina O., Shpileva V., Klius Y., Lavrova O., Esmanov O., Semenikhina O. Industrial Enterprise Tax Transaction Costs Planning Using Digital Tools. *TEM Journal*. 2020. № 9 (2). pp. 619–624. https://www.temjournal.com/content/92/TEMJournalMay2020_619_624.html

27. Kudrina O., Volodin D., Omelyanenko V. Conceptual principles of development resources security analysis. *Marketing and management of innovations*. 2017. № 2. pp. 280–287.

28. LEAN STARTUP: создание востребованных продуктов и сервисов. URL: <https://blog.webformula.pro/article/lean-startup-sozdanie-vostrebovannykh-produktov-i-servisov/>
29. Muegge S. Platforms, communities and business ecosystems: lessons learned about technology entrepreneurship in an interconnected world. *Technology Innovation Management Review*. 2013. February. pp. 5–15.
30. Nambisan S. Why Service Business are not Product Businesses. *MIT Sloan Management Review*. 2001. Vol. 42. № 4. pp. 72–80.
31. NASA Strategic Plan 2018. URL: https://www.nasa.gov/sites/default/files/atoms/files/nasa_2018_strategic_plan.pdf (дата звернення 1.12.2017).
32. Omelyanenko O. M. New trends of business processes management in services sector. *Global Economic Trends: New Opportunities and Threats: International Scientific Conference* (November 20th, 2020. Le Mans, France). Riga, Latvia: «Publishing House «Baltija Publishing». 2020. pp. 42–46.
33. Omelyanenko O. M. Practical issues of creative services business development strategies. *Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology: IV International scientific conference* (October 23th, 2020. Leipzig, Germany). Riga, Latvia: “Publishing House «Baltija Publishing». 2020. pp. 83–87.
34. Omelyanenko V. Conceptual basis of information exchange in concurrent engineering. *Technological Complexes*. 2017. № 1 (14). pp. 15–21.
35. Omelyanenko V. Innovation priorities optimization in the context of national technological security ensuring. *Marketing and Management of Innovations*. 2016. № 4. pp. 226–234.
36. Omelyanenko V., Kudrina O., Semenikhina O., et al. Conceptual aspects of modern innovation policy. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. № 9 (2). pp. 238–238. <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1024>
37. Omelyanenko V.A., Omelianenko O.M. Digital component of

relationship marketing in services sector. *Marketing of innovations. Innovations in marketing* (2020). Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2020). Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition]. 2020. pp. 105–107.

38. Omelyanenko V.A., Omelianenko O.M. Digital services as a component of regional innovation systems. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies: International scientific conference* (January 22–23, 2021. Kielce, Poland). Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 2021. pp. 172–176. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-38>

39. Parker G., Alstain M., Choudary S. Platform revolution. Moscow. Mann, Ivanov, Farber Publ., 2017. 304 p.

40. Ponomarenko T., Khudolei V., Prokopenko O., Klisinski J. Competitiveness of the information economy industry in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. № 16 (1). pp. 85–95. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.08](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.08)

41. Prokopenko O., Omelyanenko V. Priority selection within national innovation strategy in global context. *Economics and Business*. 2017. Vol. 30 (2). pp. 5–18.

42. Prokopenko O., Shmorgun L., Kushniruk V., Prokopenko M., Slatvinska M., Huliaieva L. Business Process Efficiency in a Digital Economy. *International Journal of Management*. 2020. № 3. pp. 122–132. <https://ssrn.com/abstract=3568385>

43. Rappa M. Business Model on the Web. Managing the digital enterprise. *The Executive's Journal*. 2006. Vol. 16, № 4. pp. 26–32.

44. Reillon V. Overview of EU Funds for research and innovation /European Parliamentary Research Service. URL: 2015. http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568327/EPRS_BRI%282015%29568327_EN.pdf (дата звернення 1.12.2017).

45. Robul Yu., Lytovchenko I., Tchou Li, Nagorny Ye., Omelianenko O. Digital marketing tools in the value chain of an innovative product. *International*

Journal of Scientific & Technology Research. 2020. Vol. 9. Iss. 04. pp. 158–165.

46. Sadchenko O. Basic directions of experience economy marketing development in conditions of sustainable development. *Economic Innovations*. 2020. № 22 (2 (75)). pp. 101–111.

47. Samoday V., Frolov S., Mashyna Y. Improvement of the institutional and economic mechanism of the region's natural resource potential assessment. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2016. Vol. VII, 2 (14). pp. 225–232. [http://dx.doi.org/10.14505/jemt.v7.2\(14\).07](http://dx.doi.org/10.14505/jemt.v7.2(14).07)

48. Schmidt S., Schreiber D., Bohnenberger M. C., Pinheiro C. M. P. Strategic design in small creative industry firms. *Creative Industries Journal*. 2018. № 11:3. pp. 306–321. DOI: 10.1080/17510694.2018.1526606

49. Susskind R., Susskind D. *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. OUP Oxford. 2015.

50. Text Mining: сучасні технології на інформаційних джерелах. URL: <https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=82081> (дата звернення: 10.12.2020).

51. *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum. 2019.

52. *The Global Covid-19 FinTech Market Rapid Assessment Report*, University of Cambridge, World Bank Group and the World Economic Forum. 2020. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Covid19_FinTech_Market_Rapid_Assessment_Study_2020.pdf (дата звернення: 19.05.2021).

53. Vogelsang K., Liere-Netheler K., Packmohr S. & Hoppe U. Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies. *Journal of Enterprise Transformation*. 2019. DOI: 10.1080/19488289.2019.1578839

54. Wehrlé F., Pohl J. Investment Policies Related to National Security. A Survey of Country Practices. *OECD Working Papers on International Investment*. 2016. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5jlwrrf038nx-en> (дата звернення 1.12.2017).

55. Worldbank data. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення 12.03.2020).
56. Zhu F., Iansiti M. Entry into platform-based markets. *Strategic Management Journal*. 2012. № 3 (1). pp. 8–106.
57. 11 шагов для развития креативных индустрий в 6 странах. URL: <https://www.culturepartnership.eu/article/11-steps> (дата звернення: 10.09.2020).
58. 7 ошибок цифровой трансформации. URL: https://www.cnews.ru/articles/2019-11-26_7_oshibok_tsifrovoj_transformatsii
59. Алабугин А.А., Переверзев П.П. Совершенствование системы бизнес-процессов в сфере услуг и анализ цикличности их развития по внешним и внутренним факторам. *Современные проблемы науки и образования*. 2012. № 1. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5598> (дата звернення: 10.09.2020).
60. Андрусов А. Источники финансирования и поддержки инновационных компаний. Материалы инвестиционного форума бизнес-лидеров «*Инновации для бизнеса*». 2011. URL: http://www.branan.ru/uploads/Chel_AUA_2.pdf (дата звернення 1.12.2017).
61. Ареф'єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність: [монографія] / О. В. Ареф'єва, Т. В. Луцька; Європейський ун-т. К. : Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.
62. Арпентьева М.Р. Форсайт и динамические способности предприятий. *European Journal of Management Issues*. Special Issue: Dynamic Capabilities of Firms. 2017. Vol. 25 (1). pp. 10–17.
63. Артамонова О.В. Актуальность использования digital-инструментов при продвижении продукта на современном рынке. *Молодой ученый*. 2017. № 10. С. 184–187.
64. Бакшт К. Построение бизнеса услуг: с нуля до доминирования на рынке. ИД «Питер», 2012. 490 с.

65. Банахевич Ю. Економічний успіх Польщі в добу коронакризи. *Укрінформ*. 09.07.2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3060150-ekonomichnij-uspih-polsi-v-dobu-koronakrizi.html> (дата звернення: 10.09.2020).
66. Банке Б. Цифровизация бизнеса. URL: <https://vlast.kz/corporation/24539-cifrovizacia-biznesa.html> (дата звернення: 10.12.2020).
67. Батоврин В.К., Зиндер Е.З. Архитектура предприятия и сервисный подход. Часть 1. *Корпоративные системы*. 2006. № 4. URL: <http://www.management.com.ua/ims/ims123.html> (дата звернення: 10.12.2020).
68. Бауэр В. П., Подвойский Г. Л., Котова Н. Е. Стратегии адаптации компаний США к цифровизации сфер производства. *Мир новой экономики*. 2018. № 12 (2). С. 78–89.
69. Бізнес-моделі. 55 найкращих шаблонів. URL: <https://hub.kyivstar.ua/reviews/biznes-modeli-55-luchshih-shablonov/> (дата звернення 1.05.2019).
70. Божкова В.В., Чикалова А.С. Теоретичні засади реінжинірингу комунікаційних бізнес-процесів підприємницьких структур. Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія. За заг. ред. Л.М. Таранюка. Суми: СНАУ, 2018. 500 с.
71. Браславська О. В., Білошкурська Н. В., Білошкурський М. В. Впровадження інтегрального підходу в оцінку інноваційного розвитку промислових підприємств. Інституціональна модель інноваційної економіки: колективна монографія / за ред. В. І. Ляшенка, О. В. Прокопенко, В. А. Омеляненка. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. С. 216–240; 298–324.
72. Брежнева В.В., Минкина В.А. Информационное обслуживание: продукты и услуги, предоставляемые библиотеками и службами информации предприятий; СПбГУКИ. СПб.: Профессия, 2004. 304 с.

73. Бреславцева Н.А. Трансформация сферы услуг в экономике инновационного типа: смещение рыночных акцентов. *Вопросы экономики и права*. 2011. № 11. С. 64–68.

74. Буяльский И.П. Совершенствование организационных форм и методов управления компаниями сферы услуг на основе бизнес-процессного подхода: диссертация кандидата экономических наук : 08.00.05; [Место защиты: Майкоп. гос. технол. ун-т]. Майкоп, 2009. 181 с.

75. Ващук С. Ідеї для створення мікробізнесу. Аналітичний звіт. Програма ООН із відновлення та розбудови миру. <https://rivne.business/wp-content/uploads/2020/02/Business-ideas-web.pdf>

76. Ведмідь Н. І. Сервісна концепція: еволюція та пріоритети імплементації. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2142> (дата звернення: 22.09.2019).

77. Власюк Ю.А. Особенности инновационной деятельности сервисных организаций. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 98–102.

78. Войтенко О.С. Когнітивні моделі та інформаційні технології управління проектами та програмами (на прикладі програми супроводу судових справ органів Державної податкової служби України): дис... канд. техн. наук: 05.13.22; Київський національний ун-т будівництва і архітектури. К., 2007. 185 с.

79. Восколович Н.А. Измерение влияния цифровой трансформации сферы услуг на качество жизни населения. *Государственное управление*. 2019. № 75. URL: <https://istina.msu.ru/publications/article/229247721/> (дата звернення 10.09.2020).

80. Герасименко В. В. Цифровая трансформация рынков и маркетинга. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=50441&p=attachment> (дата звернення: 01.12.2019).

81. Горбачев Д. Бизнес-модель: виды, примеры и построение.

Комерческий директор. 12 января 2021. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1811-biznes-model> (дата звернення: 17.05.2021).

82. Госсектору стоит поучиться у бизнеса. Чем финский опыт венчурного финансирования полезен Беларуси. *STARTUPLIFE*. 2017. URL: <http://startuplife.by/bventure-two.html> (дата звернення 1.12.2017).

83. Григораш А. Как компании пересматривают бизнес-модели. *Strategic Business Review*. 2020. URL: <http://www.sbr.in.ua/?p=4927> (дата звернення 1.12.2020).

84. Данилов А., Казаков В., Тельнов Ю. Сервисно-ориентированная архитектура динамической интеллектуальной системы управления бизнес-процессами. *Открытое образование*. 2010. № 6. С. 78–84.

85. Дворкина М.Я. Информационное обслуживание: социокультурный подход. М.: ИПО Профиздат. 2001. 112 с.

86. Діджитал-послуги. URL: <https://iqconsulting.com.ua/marketing-services/didzital-poslugi> (дата звернення 1.12.2020).

87. Доморацкий А. Шаблон бизнес-модели Александра Остервальдера и Ива Пинье. URL: <https://smartarchitects.ru/business-model-canvas> (дата звернення: 10.05.2021).

88. Европарламент и Совет ЕС утвердили бюджет Евросоюза на 2018 год. *Европейская правда*. 30 ноября 2017. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/rus/news/2017/11/30/7074426/> (дата звернення 01.12.2017).

89. Емец В. Глобальная конкурентоспособность и «зеленые» преобразования: планы Германии, Великобритании и Франции по индустриальному развитию. *Strategic Group Sofia*. URL: https://sg-sofia.com.ua/globalnaya-konkurentosposobnost-i-zelen-preobraz-germania-gb-fr?fbclid=IwAR1P8zw6x-cdXLM_gG45q-SkookZb6O-4NXSETMJmta5Msya3CM67CVJgvU (дата звернення: 19.05.2021).

90. Зайцев Д. Глобальная цифровизация ресторанной сферы. 2018.

URL: <https://vc.ru/food/51756-top-5-problem-kotorye-tormozyat-sferu-obshchestvennogo-pitaniya-v-rossii> (дата звернення: 22.09.2019).

91. Закон України «Про захист прав споживачів». *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. № 30. С. 379.

92. Иванов С.В. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий сферы услуг: дисс. канд. экон. н.: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2002. 200 с.

93. Индустрия 4.0: Какие перемены грядут на рынке услуг. URL: <https://delo.ua/business/industrija-40-kakie-peremeny-grjadut-na-rynke-uslug-328161/> (дата звернення: 10.12.2020).

94. Как автоматизация процессов меняет сферу общественного питания. 2018. URL: <https://rb.ru/longread/new-restaurant/> (дата звернення: 22.09.2019).

95. Как автоматизировать хаос. Принципы цифровой трансформации от украинского агентства BITEGRICO. URL: <https://ain.ua/2018/09/03/kak-avtomatizirovat-haos-principy-cifrovoj-transformacii-ot-ukrainskogo-agentstva-bitegrico/> (дата звернення: 01.12.2019).

96. Карманный справочник мировой статистики. Организация объединенных наций. 2018. URL: <https://unstats.un.org/unsd/publications/pocketbook/files/RU-world-stats-pocketbook-2018.pdf> (дата звернення 10.12.2020).

97. Каточков В.М. Инновационные направления развития сферы услуг как фактор экономического роста. *Вопросы инновационной экономики*. 2014. Том 4. № 1. С. 14–20.

98. Киселев В. Н. Инновационная политика и национальные инновационные системы Канады, Великобритании, Италии, Германии и Японии. *Информационно-аналитический бюллетень ЦИСН*. 2009. № 6. 72 с.

99. Климанов Д.Е., Третьяк О.А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции. *Российский журнал менеджмента*. 2014. Том 12. № 3. С. 107–

130.

100. Князевич А. О. Софтизація і сервізація інноваційної інфраструктури країни. *Економіка та держава*. 2014. № 4. С. 23–27.

101. Козловская О.В., Акерман Е.Н. Конкурентоспособность как системообразующее свойство региона. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2008. № 1. С. 41–46.

102. Кокурин Д.И., Назин К.Н. Формирование и реализация инфраструктурного потенциала экономики России: Монография. М.: Изд-во «Траслит», 2011. 336 с.

103. Костовська А. Захмарні технології: шість ІТ-інструментів для розвитку культури. URL: <https://culturepartnership.platfor.ma/zahmarnitehnologii/> (дата звернення: 10.09.2020).

104. Котвіцька А. А., Вороніна О. М. Дослідження маркетингових аспектів якості послуг як головного чинника конкурентоспроможності парфумернокосметичних підприємств сфери послуг. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2016. Т. 2. № 1. С. 70–78.

105. Коюда В.О. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/16944> (дата звернення: 17.12.2020).

106. Красникова А. С., Шибяева В. С. Инновационные проекты в сфере услуг. *Молодой ученый*. 2014. № 20 (79). С. 313–315.

107. Креативная экономика. Задачи оценки ресурсов творческой экономики для формирования продуманной политики. Доклад ООН. 2008. URL: http://unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf. (дата звернення: 10.12.2020).

108. Кудріна О. Ю., Омеляненко В. А., Омеляненко О. М. Стратегічні аспекти вироблення інноваційної політики в контексті сталого розвитку та безпеки країни. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8413>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.16

109. Кузин Д. В. Проблемы цифровой зрелости в современном бизнесе. *Мир новой экономики*. 2019. № 13 (3). С. 89–99. DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-3-89-99

110. Кузнецов Г.Г. Концепция создания системы информатизации сферы услуг. URL: <https://infosib.com.ru/doclad17> (дата звернення 17.11.2020).

111. Кутукова Е. С. Технологія Text mining. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz3/3.pdf> (дата звернення 17.11.2020).

112. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия, 4–е изд.: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 1008 с.

113. Левковець О.М. Бізнес-моделі: особливості формування. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 172–182.

114. Лисенко С. М. Розробка та дослідження алгоритмів інтелектуальної обробки текстів (text mining). *Наукові праці: наук.-метод. журн.* 2011. Вип. 148. С. 80–88.

115. Логинова Е. Методология оценки инновационного потенциала сетевой экономики. *Модернизация. Инновации. Развитие*. 2011. Т. 2. № 3 (7). С. 46–51.

116. Луцька Т.В. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг. *Агросвіт*. 2011. № 4. С. 68–73.

117. Лысоченко А.А., Свиридов О.Ю. Теоретические основы стратегического управления. Ростов н/Д.: Содействие–XXI век, 2016. 420 с.

118. Ляшенко В.И., Котов Е.В. «Новая разумная индустриализация» промышленных городов. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3. С. 78–89.

119. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296–299.

120. Маслова Н.В. Роль сферы услуг в развитии инновационной экономики. *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 5 (Ч. 1). С. 220–226.

121. Мелешко Ю.В. Развитие организационно-экономического механизма оказания услуг промышленного характера: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.05; Белорусский государственный университет. URL: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/182869> (дата звернения: 17.09.2020).

122. Мелешко Ю.В. Сфера услуг как фактор устойчивого развития экономики Республики Беларусь. *Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы*: сборник трудов X Международной научнопрактической конференции. 4 апреля 2016 г., г. Пинск / УО «Полесский государственный университет»; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. Пинск: ПолесГУ, 2016. С. 59–61.

123. Мелешко Ю.В. Трансформация определения понятия «услуг» в контексте концепции постиндустриального общества. *Экономическая наука сегодня*: сборник научных статей. 2016. № 4. С. 245–256.

124. Мельниченко С.В., Шеенкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.

125. Мисковец Т.О. Изменение курса действий как часть стратегии развития малой инновационной компании URL: http://kmu.ifmo.ru/file/news/13/sec_21.pdf (дата звернения: 10.12.2020).

126. Могилко Д. Аналитика бизнес-процессов. 2018. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/analitika_biznes_protsesov/ (дата звернения: 22.09.2019).

127. Мосто М. Цифровые двойники открывают новые возможности для приборостроения и электронной промышленности. 2019. URL: <https://controlengrussia.com/innovatsii/novye-vozmozhnosti/> (дата звернения: 22.09.2019).

128. Мухамедьяров А.М., Диваева Э.А., Хабибрахманова Ю.Р. Основы формирования и оценки функционирования региональных инновационных систем. Уфа: Гилем, Башк. энцикл., 2013. 200 с.

129. Наилучшая практика для целей оказания помощи МСП при использовании системы ИС. *ВОИС*, 2017. URL: http://www.wipo.int/sme/ru/best_practices/ (дата звернення 1.12.2017).

130. Невлюдов И. Ш. Модели жизненного цикла программного обеспечения при разработке корпоративных информационных систем технологической подготовки производства. *Вестник Нац. техн. ун-та «ХПИ»*: сб. науч. тр. темат. вып.: Новые решения в современных технологиях. 2011. № 2. С. 94–101.

131. Некрасов В. Как США строят экосистему космических предпринимателей. Репортаж из NASA. *Экономическая правда*. 2016. 12 июля. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2016/07/12/598733/> (дата звернення 1.12.2017).

132. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности. К.: Баланс-клуб, 2003. 478 с.

133. Обсяг реалізованих послуг. *Держстат*. 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ekon/posl_u.htm (дата звернення: 10.12.2020).

134. Омеляненко В.А. Міжнародний трансфер високих технологій та національна безпека: тенденції, виклики, перспективи. Суми. Триторія, 2017. 248 с.

135. Омеляненко В.А. Стратегічні аспекти забезпечення синергії інноваційних пріоритетів. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 40. С. 58–67.

136. Омеляненко В.А. Теоретичні основи фінансового забезпечення регіональної системи трансферу технологій. Фінансова система регіонів: методологія, аналіз, практика / Заг. ред. В. К. Присяжнюка, А. Б. Кондрашихіна. Київ: АМУ, 2012. С. 268–280.

137. Омеляненко В.А., Омеляненко О.М. Аналітико-стратегічні аспекти системної стійкості інноваційної системи. *Причорноморські*

економічні студії. 2018. № 32. С. 61–65

138. Омеляненко В.А., Омеляненко О.М. Фінансове забезпечення інноваційного процесу у сфері національної безпеки. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2018. № 3. С. 51–65.

139. Омеляненко В.А., Омеляненко О.М., Артюхова Н.О. Маркетинг цифрових інновацій у контексті сталого розвитку регіону. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 72–77. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.72

140. Омеляненко О. Перспективні напрями цифровізації сфери послуг. *Вища освіта – студентська наука – сучасне суспільство: напрями розвитку: матеріали Всеукр. студ. наук.-практ. конф., м. Київ, 18 березня 2020 р.: [зб. тез] / ПВНЗ «Міжнар. наук.-техн. ун-т ім. акад. Юрія Бугая, каф. ЮНЕСКО «Інформ.– комунік. технології в освіті»*. Київ: [б. в.], 2020. С. 254–257.

141. Омеляненко О.М. Digital-маркетинг в системі розвитку бізнесу. Тестування та оцінювання комерційних перспектив товарних інновацій: монографія / за заг. ред. канд. екон. наук Є. І. Нагорного. Суми: ТРИТОРІЯ, 2019. С. 302–316.

142. Омеляненко О.М. Text Mining як перспективна технологія бізнес-аналітики: лінгвістичні особливості та практичні аспекти. *Академічна культура дослідника в освітньому просторі: європейський та національний досвід: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 14–15 травня 2020 року) / за ред. О. М. Семеног. Суми: Видавництво СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2020. С. 121–126.*

143. Омеляненко О.М. Аналіз основних складових стратегії цифрової трансформації бізнесу. *Актуальні проблеми науково-промислового комплексу регіонів*. Матеріали VI Всеукраїнської науково-технічної конференції, 13–17 квітня 2020 р., м. Рубіжне / О.А. Колпакова, І.М. Свилогузов. Рубіжне: видавець О. Зень, 2020. С. 221–223.

144. Омеляненко О.М. Аналіз особливостей креативних послуг із погляду побудови бізнес-стратегій. *Причорноморські економічні студії*. 2020.

№ 58 (2). С. 45–50.

145. Омеляненко О.М. Аналіз підходів до оцінки впливу цифрової трансформації на бізнес-процеси. *Економіка, управління, освіта і наука: трансфер теорії і практики в умовах цифрової глобалізації*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 14–15 січня 2020 року, м. Мелітополь. 2020. С. 54–56.

146. Омеляненко О.М. Аналіз рівнів цифровізації бізнес-процесів. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доповідей ХХVІІІ міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2020, 28–30 жовтня 2020 р.: у 5 ч. Ч. ІІІ. / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків: НТУ «ХП». 2020. С. 226.

147. Омеляненко О.М. Аналіз трансформації бізнес-процесів підприємства в ході цифрового маркетингу. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 47–1. С. 136–140.

148. Омеляненко О.М. Аналіз цифрових стратегій в контексті тенденцій сервізації економіки. *Інформаційні технології в соціокультурній сфері, освіті та економіці* : матеріали ІV Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених (м. Київ, 21 квітня 2020 р.). / М-во освіти і науки України; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ: Видавничий центр КНУКіМ, 2020. С. 120–122.

149. Омеляненко О.М. Інструментарій бізнес-аналітики для забезпечення ефективного форсайту. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток*: Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 10–11 червня 2019 року). Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. С. 40–46.

150. Омеляненко О.М. *Майбутнє України: електронна комерція. Україна майбутнього*: Матеріали міжнародного науково-освітнього круглого столу студентів та молодих учених, 15–17 вересня 2017 р., м. Суми. – Суми : СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2017. С. 35–36.

151. Омеляненко О.М. Основи проектного підходу до організації діяльності сучасних Digital-агентств. *Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології у виробництві та освіті: стан, досягнення, перспективи розвитку*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Internet-конференції. Черкаси, 2020. С. 84–86.

152. Омеляненко О.М. Особливості трансформації бізнес-моделей в сфері послуг. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 60 (1). С. 134–139.

153. Омеляненко О.М. Проектно-мережеві основи побудови архітектури підприємства. *Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні*: Зб. матеріалів III Міжнар. наук.–практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів; 15–16 квітня 2021 р. Київ: КНЕУ, 2021. С. 83–84.

154. Омеляненко О.М. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнес-процесів в Україні. *Економіка, фінанси, управління: наукові підходи та практика реалізації*: зб. матеріалів здобувачів вищої освіти і молодих вчених III Всеукр. наук. – практ. конф. / за ред. Танклевської Н.С. Херсон: ХДАУ. 2020. С. 133–135.

155. Омеляненко О.М. Тенденції розвитку сфери креативних послуг. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток*: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 25 червня 2020 р.). Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. С. 55–57.

156. Особенности организации бизнеса в сфере услуг. *Бизнес-гид*. URL: <http://bizguid.ru/osobennosti-organizacii-biznesa-v-sfere-uslug/> (дата звернення 17.12.2020).

157. Павлишенко Б.М. Групування текстових даних на основі моделі семантичного контексту. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий. Информационные технологии*. 2011. № 5/2 (53). С. 39–42.

158. Палеха Ю.И. Менеджмент для начинающих. Киев: Европейский университет, 2013. 217 с.

159. Патлис В. Анализ действующих финансовых механизмов развития стартапов в Республике Беларусь. *Банкаўскі веснік*. 2016. № 10. С. 54–60.
160. Піжук О.І. Цифрова трансформація економіки як основа формування її конкурентоспроможності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). С. 79–83.
161. Подключенные продукты / Интернет вещей: работа данных в интересах бизнеса. Вебинар. 23 апреля 2020 года. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/legal/events/23-04.html> (дата звернення: 10.12.2020).
162. Приймак В. М., Муравська В. О. Особливості створення та розвитку стартапів сфери послуг: догляд за дитиною. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 25. С. 267–275.
163. Програма стимулювання економіки для подолання наслідків COVID-19: «Економічне відновлення». КМУ. 2020.
164. Професор Каліфорнійського університету: як вести бізнес в умовах Четвертої індустріальної революції. *Економічна правда*. 7 червня 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/06/7/648544/> (дата звернення 17.12.2020).
165. Прямые продажи или что такое D2C? URL: <https://shop-express.com.ua/blog/d2c/> (дата звернення: 10.12.2020).
166. Расин Ж.-Л., Бретт А. Развитие инноваций: сети ускорения развития венчурных компаний. Обзор существующих моделей. Всемирный банк, 2011. URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/224/innovation_network.pdf (дата звернення 1.12.2017).
167. Рижик І.О., Глебова А.О., Синягівська В.С. Особливості формування моделі управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1 (24). С. 152–160.
168. Розкрутка ресторану і кафе. URL: <https://foodguide.in.ua/rozkrutka->

restoranu-i-kafe/ (дата звернення: 10.12.2020).

169. Рындач М.А. Совершенствование системы управления предприятием сферы услуг . *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2018. Том 8. № 9А. С. 167–174.

170. Рынок информационной продукции и услуг. Курс «Мировые информационные ресурсы». URL: <http://mir.it-karma.ru/teoreticeskie-osnovy-informacionnyh-resursov/lekcii/3-rynok-informacionnoj-produkcii-i-uslug> (дата звернення: 10.12.2020).

171. Садченко О. В., Гайворонська І. В. Мережевоцентричний підхід до управління підприємствами туристичних дестинацій. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(2). С. 106–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4%282%29__17

172. Самодай В.П., Жбанова Ю.В. Особливості стратегії підвищення якості туристичних послуг. *Вісник ЛІЕТ*. Серія Економічні науки. 2016. № 11. С. 47–53. <https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/1093>

173. Самодай В.П., Сахно А.Ю. Стратегія розвитку підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобалізації. *Вісник Черкаського університету*. Серія Економічні науки. Черкаси. 2016. № 2. С. 44–50.

174. Семотюк О. Комп'ютерний контент-аналіз: основні завдання, сфери застосування, переваги та недоліки. *Вісник Львівського університету*. Серія журналістики. 2004. № 25. С. 397–401.

175. Сиил Р. Абсолютно все сферы креативных индустрий могут быть полезны для бизнеса. URL: <https://www.culturepartnership.eu/article/ragnaar-siil-5> (дата звернення: 10.09.2020).

176. Сінькова К. Цифрова революція: чи стане Україна місцем для зародження прогресивних фінтех-проектів. *Baker Tilly*. 22 січня 2021. URL: <https://bakertilly.ua/news/id49338>

177. Сіренко С.О., Мережко Н.В., Тернова А.С. Особливості діяльності

підприємств сфери послуг в ринковому середовищі України. *Інтелект XXI*. 2017. № 5. С. 68–72.

178. Стартап в ЕС: как повысить шансы на успех. *Euronews*. 2017. URL: <http://ru.euronews.com/2017/10/20/what-is-standing-in-the-way-of-start-up-businesses-taking-on-europe> (дата звернення 1.12.2017).

179. Стоян К. С., Широка В. В. Теоретичні засади вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6853> (дата звернення 7.10.2020).

180. Судаков Д. Руководство по применению технологического форсайта для определения будущих потребностей в компетенциях; Международное бюро труда. Женева: МОТ, 2016.

181. Сфера услуг. 16 необычных бизнес-идей и оригинальных сервисов. 2019. URL: <https://www.1000ideas.ru/article/biznes/sfera-uslug/sfera-uslug-2019-15-neobychnykh-biznes-idey-i-originalnykh-servisov/> (дата звернення: 10.12.2020).

182. Сьомкіна Т. В., Литвинова О. В., Лобань О. О. Особливості моделей функціонування ІТ-компаній в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. № 19 (3). С. 84–87.

183. Теньшова О.Н. Особенности предпринимательской деятельности в учреждениях культуры. *Вестник ТОГУ*. 2017. № 3. С. 259–266.

184. Трачук А.В., Линдер Н.В. Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2015. № 2. С. 58–71.

185. Тренды инновационного развития: мировой опыт государственной поддержки новых отраслей. СПб.: Издательско-полиграфическая ассоциация университетов России, 2016. 313 с.

186. Тэплин Р. Финансирование инновационной деятельности в ЕС, США и Японии: сравнение. Белорусский институт системного анализа и

информационного обеспечения научно-технической сферы. 2012. URL: http://belisa.org.by/pdf/2012/Ruth_Taplin_rus.pdf (дата звернення 1.12.2017).

187. У проєкті Бюджету-2018 ми заклали 50 млн. грн. на фінансування підтримки інновацій. *Мінекономрозвитку*. 14.11.2017. URL: <http://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=be751096-c3dc-46df-912e-07b93c3e9b0d&title=StepanKubiv-UProektiBiudzhetu2018-MiZaklali50-MlnGrnNaFinansuvanniaPidtrimkiInnovatsii> (дата звернення 1.12.2017).

188. Уварина Ю.А., Фияксель Э.А. Бизнес-модель для сервисных компаний. *Инновации*. 2013. № 7 (177). С. 30–37

189. Україна 2030е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення: 10.02.2021).

190. Феоклистова О. Digital Transformation – что это? URL: <https://blog.ringostat.com/ru/digital-transformation-chto-eto/> (дата звернення: 01.12.2019).

191. Фіщук В. Цифровізація країни – ринок ІКТ. НВ. 2016. URL: <https://nv.ua/ukr/experts/shljah-do-tsifrovizatsiji-ekonomiki-294544.html> (дата звернення 25.10.2020).

192. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проєкти «цифровізації» України до 2020 року. URL: <https://ucsi.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 17.11.2020).

193. Цифрова економіка та інформаційно-комунікаційні технології. Публічна подія для пріоритезації заходів стратегії та обговорення ключових положень. КМУ. 2021.

194. Цифровая стратегия Украины 2020: успешная интеграция страны в глобальный рынок. 2017. URL: <https://ckp.in.ua/ru/videos/14329> (дата звернення: 10.12.2020).

195. Цифровая трансформация в D2C: как вывести свой бренд в онлайн

без посередників. URL:
<https://adindex.ru/publication/opinion/internet/2020/06/26/283268.phtml> (дата звернення: 10.12.2020).

196. Цифровая трансформация для бизнеса. URL:
<https://www.canon.ru/business/insights/articles/digital-transformation-business-realities/> (дата звернення: 10.12.2020).

197. Цифровой маркетинг – це маркетинг майбутнього. URL:
<https://dalistrategies.com/ua/tsyfrovyy-marketynh-tse-marketynh> (дата звернення: 10.12.2020).

198. Цифровое развитие: проблемы и возможности Записка секретариата ЮНКТАД 2019.

199. Чайковська М. П. Комплексний підхід моделювання в управлінні ІТ-проектами. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2014. № 11. С. 590–596.

200. Чарыкова А. С., Федосеева Е. А. Digital-маркетинг в определении качества. *Молодой ученый*. 2017. № 18. С. 189–192.

201. Черкашин П. А. Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). М.: ООО «ИНТУИТ», 2004. 384 с.

202. Чернев Е. Цифровая трансформация. Что делать бизнесу? *НВ Бизнес*. 11 февраля 2019. URL: <https://nv.ua/biz/experts/cifrovaya-transformaciya-chto-delat-biznesu-50005679.html> (дата звернення: 01.12.2019).

203. Чернев Є. Цифрова трансформація бізнесу: коли починати? *Економічна правда*. 2019. URL:
<https://www.epravda.com.ua/columns/2019/05/10/647632/> (дата звернення 10.12.2020).

204. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Том 22. № 2. С. 171–182.

205. Чуріканова О.Ю. Інноваційні бізнес-моделі циркулярної економіки на регіональному рівні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4, Том 1. С. 204–208.

206. Чучук Ю. В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_42 (дата звернення: 3.11.2020).

207. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.

208. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 66–77.

209. Швіндіна Г.О., Кошевець В. В. Виробництво екологічно чистої продукції як один із факторів формування ділової репутації. *Бізнесінформ*. 2012. № 8. С. 83–85.

210. Шелобаев С.И. Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе. М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2001. 367 с.

211. Шиндина Ю. А., Шепелева С. В. Особенности бизнес-планирования в сфере услуг: развитие методических аспектов. *Экономика и управление*. 2019. № 12. С. 64–73.

212. Шраер А. В. Высокотехнологичные услуги как ресурс инновационного развития экономики. ИНИОН РАН. 2010. № 5. Часть III. М.: ИНИОН РАН.

213. Що таке digital агентство, і для чого воно? URL: <https://www.abtels.com.ua/2018/10/digital-agentstvo.html> (дата звернення: 22.09.2019).

214. Янковська Л. А. Стратегічні пріоритети розвитку сфери послуг України на засадах постіндустріальної економіки. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1775> (дата звернення: 10.10.2020).

215. Яровенко Г. М., Кузьменко О. В., Бойко А. О., Миненко С. В.

Розробка бізнес-моделей процесів фінансового моніторингу економічних агентів. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7470> (дата звернення: 23.08.2021).

216. Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение: докл. к XX Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9–12 апр. 2019 г. / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др. ; науч. ред. Л. М. Гохберг ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. 82 с.

217. Сигитова Г. К. SWOT-анализ без ошибок: как правильно оценить среду организации? Методы менеджмента качества. 2019. № 9. С. 24–32.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про впровадження та відомості про апробацію результатів дослідження

Громадська наукова організація «Міжнародний центр з розвитку науки і технологій»
(Державний реєстраційний номер: 1494300)
Україна, 01135, м. Київ, вул. Пастівська, буд. 22, оф. 12
Телефон/факс: (044) 222-5-889

Вих. №1503/21-29

«15» березня 2021

ДОВІДКА про впровадження науково-практичних результатів дисертаційної роботи

Довідка видана Омеляненко Олені Миколаївні, аспірантці кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка, для подання у спеціалізовану Вчену раду, як підтвердження використання одержаних у дисертації наукових результатів у діяльності ГО «Міжнародний центр з розвитку науки і технологій».

Впроваджено у діяльність ГО «Міжнародний центр з розвитку науки і технологій» розроблені здобувачкою науково-методичні підходи до аналізу особливостей й тенденцій трансформації бізнес-моделей в сфері послуг, що ґрунтуються на диференціації послуг за рівнем креативності та інтелектуалізації, розгляді ланцюгів поставок високотехнологічної продукції, та обґрунтовані стратегічні напрямки інноваційного розвитку організацій сфери послуг у відповідність із видами інновацій, виділеними за областями впровадження.

Це дозволило удосконалити управління каналами комунікацій та формування інноваційної можливості прослідкувати шлях клієнта, підсилити його інформаційну складову, що забезпечило формування необхідної релевантної інформації для прийняття обґрунтованих рішень в управлінні ГО «Міжнародний центр з розвитку науки і технологій».

Голова ГО «Міжнародний центр
з розвитку науки і технологій»
К.е.н., доцент



Ю.О. Русіна

**АКАДЕМІЯ
ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН
І ТУРИЗМУ**

03187, Україна, Київ –187,
вуд. Кільцева дорога, 3-А
тел./факс (044) 522-49-40
E-mail: info@socosvita.kiev.ua



**ACADEMY
OF LABOR, SOCIAL RELATIONS
AND TOURISM**

3-A, Kiltseva doroha,
03187, Kyiv, Ukraine
tel./fax (38044) 522-49-40
E-mail: info@socosvita.kiev.ua

Розрахунковий рахунок № 26003056102549 у «ПАО КБ «Приватбанк» Філія «Київ Сіті», МФО 380775, код 04641405

«27» березня 2018 р. № 2018/35

Довідка

Омельяненко Віталій Анатолійович, Красна Олена Миколаївна є учасниками проекту міжнародної технічної допомоги Європейського Союзу «The EU Financial Sector as a Driver for Sustainable Development: European Integration, Policy Reform and Networked Economy Perspectives» («Фінансовий сектор Європейського союзу як рушій сталого розвитку: європейська інтеграція, реформи, перспективи мережевої економіки») програми ЄС «ЕРАЗМУС+», напряму «Модуль Жан Моне» (номер проекту 575275-EPP-1-2016-1-UA-EPPJMO-MODULE, реєстрація в Мінекономрозвитку 22.05.2017р., №3613).

В рамках даного проекту Омельяненко Віталій Анатолійович, Красна Олена Миколаївна виконали наукове дослідження на тему «Концептуальні основи розробки фінансового інструментарію забезпечення національної безпеки на основі інновацій», а основні положення та результати даного дослідження були впроваджені в навчальний процес Академії праці, соціальних відносин і туризму (м. Київ) при викладанні навчального курсу «Фінансовий сектор Європейського союзу як рушій сталого розвитку: європейська інтеграція, реформи, перспективи мережевої економіки» для студентів факультету економіки, соціальних технологій та туризму». Використання результатів дослідження при викладанні зазначеної дисципліни сприяло підвищенню якості підготовки фахівців економічного профілю.

Ректор Академії праці,
соціальних відносин і туризму



В.В.Буяшенко

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Науково-практичні розробки та рекомендації з питань розробки системних стратегій розвитку бізнес-моделей сфери послуг, запропоновані О.М. Омелянко, впроваджені в діяльність ФОП Каськов А.В.

Для підвищення ефективності бізнес-моделі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління IT-проектами digital-маркетингу (заняття проактивної позиції команди компанії для клієнта, підвищення точності оцінки та плану IT-проектів на основі статистики й досвіду розробників компанії, використання різних підходів до оцінки невизначеності на різних стадіях розробки та впровадження проекту, управління портфелем IT-проектів, використання користувацьких історій).

Наведені результати можуть бути використанні на всіх етапах IT-проектів digital-просування ресторацій, що дозволяє реалізувати взаємопов'язаний ланцюжок: розробка моделі управління – формування проектних документів – доведення до виконавця – узгодження з замовником – актуалізація, що дає можливість детально визначити функціональні вимоги до послуги digital-просування, істотно скоротити терміни проектного циклу і знизити ризики і реалізовувати заходи, що сприяють підвищенню якості IT-проекту.

Таким чином, розробки автора є інструментом реалізації потенціалу інноваційного розвитку сфері діяльності ФОП, посилення конкурентних переваг, забезпечення розвитку на основі приведення бізнес-моделі у відповідність до галузевих змін та розробки відповідних векторів кооперації.

Керівник



Вримою Службою
посадили
15. 06. 2020.

А.В. КАСЬКОВ

**АКАДЕМІЯ
ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН
І ТУРИЗМУ**

03187, Україна, Київ –187,
вул. Кільцева дорога, 3-А
тел./факс (044) 522-49-40
E-mail: info@socosvita.kiev.ua



**ACADEMY
OF LABOR, SOCIAL RELATIONS
AND TOURISM**

3-А, Kiltseva doroha,
03187, Kyiv, Ukraine
tel./fax (38044) 522-49-40
E-mail: info@socosvita.kiev.ua

Розрахунковий рахунок № 26003056102549 у «ПАТ КБ «Приватбанк» Філія «Київ Стіл», МФО 380775, код 04641405

«27» березня 2018 р. № 2018/13

СЕРТИФІКАТ

засвідчує, що

Омельяненко Віталій Анатолійович

Красна Олена Миколаївна

є учасниками проекту міжнародної технічної допомоги Європейського Союзу «The EU Financial Sector as a Driver for Sustainable Development: European Integration, Policy Reform and Networked Economy Perspectives» («Фінансовий сектор Європейського союзу як рушій сталого розвитку: європейська інтеграція, реформи, перспективи мережевої економіки») програми ЄС «ЕРАЗМУС+», напрямку «Модуль Жан Моне» (номер проекту 575275-EPP-1-2016-1-UA-EPPJMO-MODULE, реєстрація в Міністерстві економіки та інфраструктури 22.05.2017р., №3613).

В рамках даного проекту Омельяненко Віталій Анатолійович, Красна Олена Миколаївна виконали наукове дослідження на тему «Концептуальні основи розробки фінансового інструментарію забезпечення національної безпеки на основі інновацій» та підготували наукову роботу з однойменною назвою на конкурс наукових праць молодих науковців «Роль фінансового сектора у досягненні сталого розвитку: Європейський досвід та можливості його впровадження у національну практику».

Ректор Академії праці,
соціальних відносин і туризму



В.В.Буяшенко

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Громадська наукова організація «Фінансово-економічна наукова рада»
(Державний реєстраційний номер: 1473885)
Україна, 01135, м. Київ, вул. Павлівська, буд. 22
Телефон/факс: (044) 222-5-889

Вих. № 3010/20-3

«30» жовтня 2020 р.

ДОВІДКА
про участь у науковій темі
«Управління економічною ефективністю діяльності підприємств»
(номер державної реєстрації 0118U000786)

Видана Омеляненко Олені Миколаївні про те, що вона дійсно взяла участь у виконанні науково-дослідної теми «Управління економічною ефективністю діяльності підприємств» (номер державної реєстрації 0118U000786), а саме як виконавець підрозділу 7.1, згідно договору про виконання науково-дослідних робіт № 07/248881 від «30» березня 2020 року.

Омеляненко О. М. проаналізувала проблематику підвищення готовності бізнесу до розвитку в сфері надання креативних послуг та визначила основні особливості креативних послуг, які є важливими для розвитку бізнесу в цій сфері, залежно від сектора та моделей взаємодії в ньому.

Голова Громадської наукової організації
«Фінансово-економічна наукова рада», к.е.н.



І. Коваленко



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

СЕРТИФІКАТ

засвідчує, що **ОМЕЛІЯНЕНКО ВІТАЛІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ**
КРАСНА ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА

Є ПЕРЕМОЖЦЯМИ

Конкурсу наукових праць молодих науковців «Роль фінансового сектора у досягненні сталого розвитку: Європейський досвід та можливість його впровадження у національну практику» з науковою роботою на тему «Концептуальні основи розробки фінансового інструментарію забезпечення національної безпеки на основі інновацій»

Конкурс проводився в рамках проекту Модуль Жана Монне «Фінансовий сектор ЄС як рушій сталого розвитку: європейська інтеграція, реформи, перспективи мережевої економіки» (ЕРАЗМУС+)

**Ректор Академії праці,
соціальних відносин і туризму**



Буяшенко В.В.

«27» березня 2018р.



СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Розділи монографій

1. **Омельяненко О.М.** Digital-маркетинг в системі розвитку бізнесу. Тестування та оцінювання комерційних перспектив товарних інновацій: монографія / за заг. ред. канд. екон. наук Є. І. Нагорного. Суми: ТРИТОРІЯ, 2019. С. 302–316.

Статті у фахових виданнях України

2. **Омельяненко В.А., Красна О.М.** Фінансове забезпечення інноваційного процесу у сфері національної безпеки. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму (індексується Index Copernicus)*. 2018. № 3. С. 51–65.

3. **Омельяненко В.А., Омельяненко О.М.** Аналітико-стратегічні аспекти системної стійкості інноваційної системи. *Причорноморські економічні студії (індексується в Index Copernicus)*. 2018. № 32. С. 61–65.

4. **Омельяненко О.М.** Аналіз трансформації бізнес-процесів підприємства в ході цифрового маркетингу. *Причорноморські економічні студії (індексується в Index Copernicus)*. 2019. № 47 (1). С. 136–140.

5. **Омельяненко О.М.** Аналіз особливостей креативних послуг із погляду побудови бізнес-стратегій. *Причорноморські економічні студії (індексується в Index Copernicus)*. 2020. № 58 (2). С. 45–50.

6. **Кудріна О. Ю., Омельяненко В. А., Омельяненко О. М.** Стратегічні аспекти вироблення інноваційної політики в контексті сталого розвитку та безпеки країни. *Ефективна економіка (індексується в Index Copernicus)*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8413>.

7. **Омельяненко О.М.** Особливості трансформації бізнес-моделей в сфері послуг. *Причорноморські економічні студії (індексується в Index Copernicus)*. 2020. № 60 (1). С. 134–139.

8. **Омельяненко В.А., Омельяненко О.М., Артюхова Н.О.** Маркетинг цифрових інновацій у контексті сталого розвитку регіону. *Економіка та держава (індексується в Index Copernicus)*. 2021. № 4. С. 72–77.

Статті у закордонних наукових виданнях

9. Robul Yu., Lytovchenko I., Tchou Li, Nagorny Ye., **Omelianenko O.** Digital marketing tools in the value chain of an innovative product. *International Journal of Scientific & Technology Research (індексується в Scopus)*. 2020. Vol. 9. Iss. 4. pp. 158–165.

Праці апробаційного характеру

10. **Омельяненко О.М.** Майбутнє України: електронна комерція. *Україна майбутнього: Матеріали міжнародного науково-освітнього круглого столу студентів та молодих учених, 15–17 вересня 2017 р., м. Суми.* – Суми: СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2017. С. 35–36.

11. **Омельяненко О.М.** Інструментарій бізнес-аналітики для забезпечення ефективного форсайту. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 10–11 червня 2019 року).* Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. С. 40–46.

12. **Омельяненко О.М.** Основи проектного підходу до організації діяльності сучасних Digital-агентств. *Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології у виробництві та освіті: стан, досягнення, перспективи розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Internet-конференції.* Черкаси, 2020. С. 84–86.

13. **Омельяненко О.** Перспективні напрями цифровізації сфери послуг. *Вища освіта – студентська наука – сучасне суспільство: напрями розвитку: матеріали Всеукр. студ. наук.-практ. конф., м. Київ, 18 березня 2020 р.: [зб. тез] / ПВНЗ «Міжнар. наук.-техн. ун-т ім. акад. Юрія Бугая, каф. ЮНЕСКО «Інформ.– комунік. технології в освіті».* Київ: [б. в.], 2020. С. 254–257.

14. **Омельяненко О.М.** Аналіз підходів до оцінки впливу цифрової трансформації на бізнес-процеси. *Економіка, управління, освіта і наука: трансфер теорії і практики в умовах цифрової глобалізації: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 14–15 січня 2020 року, м. Мелітополь.* 2020. С. 54–56.

15. **Омельяненко О.М.** Аналіз основних складових стратегії цифрової трансформації бізнесу. *Актуальні проблеми науково-промислового комплексу регіонів*. Матеріали VI Всеукраїнської науково-технічної конференції, 13–17 квітня 2020 р., м. Рубіжне / О.А. Колпакова, І.М.Свилогузов. Рубіжне: видавець О. Зень, 2020. С. 221–223.

16. **Омельяненко О.М.** Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнес-процесів в Україні. *Економіка, фінанси, управління: наукові підходи та практика реалізації*: зб. матеріалів здобувачів вищої освіти і молодих вчених III Всеукр. наук. – практ. конф. / за ред. Танклевської Н.С. Херсон: ХДАУ, 2020. С. 133–135.

17. **Omelyanenko O.M.** Practical issues of creative services business development strategies. *Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology*: IV International scientific conference (October 23th, 2020. Leipzig, Germany). Riga, Latvia: «Publishing House «Baltija Publishing», 2020. pp. 83–87.

18. **Omelyanenko O.M.** New trends of business processes management in services sector. *Global Economic Trends: New Opportunities and Threats*: International Scientific Conference (November 20th, 2020. Le Mans, France). Riga, Latvia: «Publishing House «Baltija Publishing», 2020. pp. 42–46.

19. Omelyanenko V.A., **Omelianenko O.M.** Digital component of relationship marketing in services sector. *Marketing of innovations. Innovations in marketing*. Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2020). Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition]. 2020. pp. 105–107.

20. **Омельяненко О.М.** Аналіз рівнів цифровізації бізнес-процесів. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доповідей XXVIII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2020, 28–30 жовтня 2020 р.: у 5 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків: НТУ «ХП». С. 226.

21. **Омельяненко О.М.** Аналіз цифрових стратегій в контексті тенденцій сервізації економіки. *Інформаційні технології в соціокультурній сфері, освіті та економіці*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної

конференції студентів і молодих учених (м. Київ, 21 квітня 2020 р.). / М-во освіти і науки України; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ: Видавничий центр КНУКіМ, 2020. С. 120–122.

22. **Омельяненко О.М.** Text Mining як перспективна технологія бізнес-аналітики: лінгвістичні особливості та практичні аспекти. *Академічна культура дослідника в освітньому просторі: європейський та національний досвід*: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 14–15 травня 2020 року) / за ред. О. М. Семеног. Суми: Видавництво СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2020. С. 121–126.


23. **Омельяненко О.М.** Тенденції розвитку сфери креативних послуг. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток*: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 25 червня 2020 р.). Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. С. 55–57.

24. Omelyanenko V.A., **Omelianenko O.M.** Digital services as a component of regional innovation systems. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies*: International scientific conference (January 22–23, 2021. Kielce, Poland). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. pp. 172–176.

25. **Омельяненко О.М.** Проектно-мережеві основи побудови архітектури підприємства. *Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні*: Зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів; 15–16 квітня 2021 р. Київ: КНЕУ, 2021. С. 83–84.

Додаток Б
Свідоцтва про реєстрацію авторського права на твір

УКРАЇНА




СВІДОЦТВО
 про реєстрацію авторського права на твір

№ 90870

Наукова стаття "Аналітико-стратегічні аспекти системної стійкості інноваційної системи"
(вид, назва твору)

Автор(и) Омеляненко Віталій Анатолійович, Красна Олена Миколаївна
(повне ім'я, поведомію (за наявності))

Дата реєстрації 18.07.2019



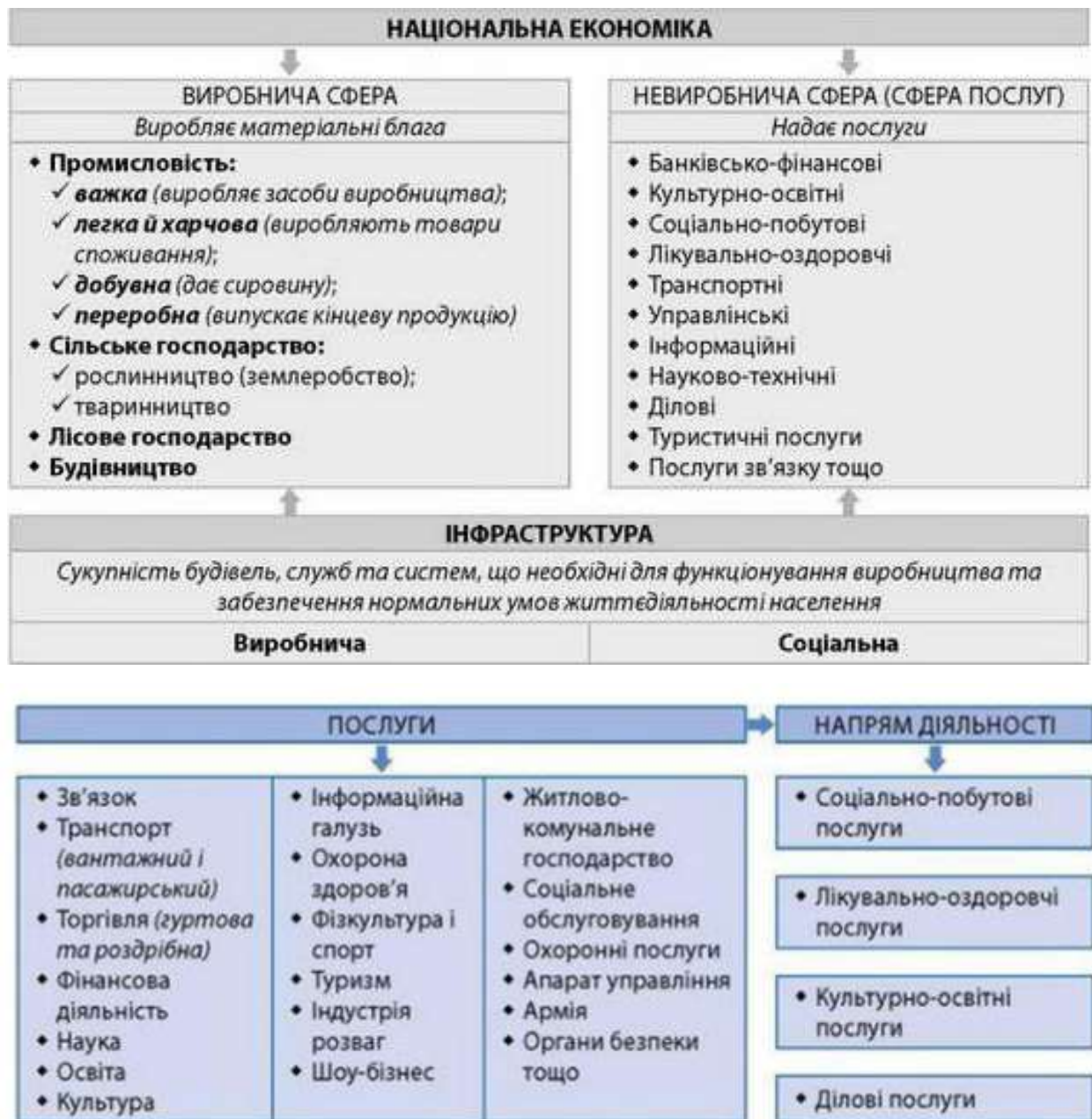
Державний секретар Міністерства економічного розвитку і торгівлі України О. Ю. Перевезенцев

ДК «Україна» - Ін. 0-2001-2009 р. 1-шт.



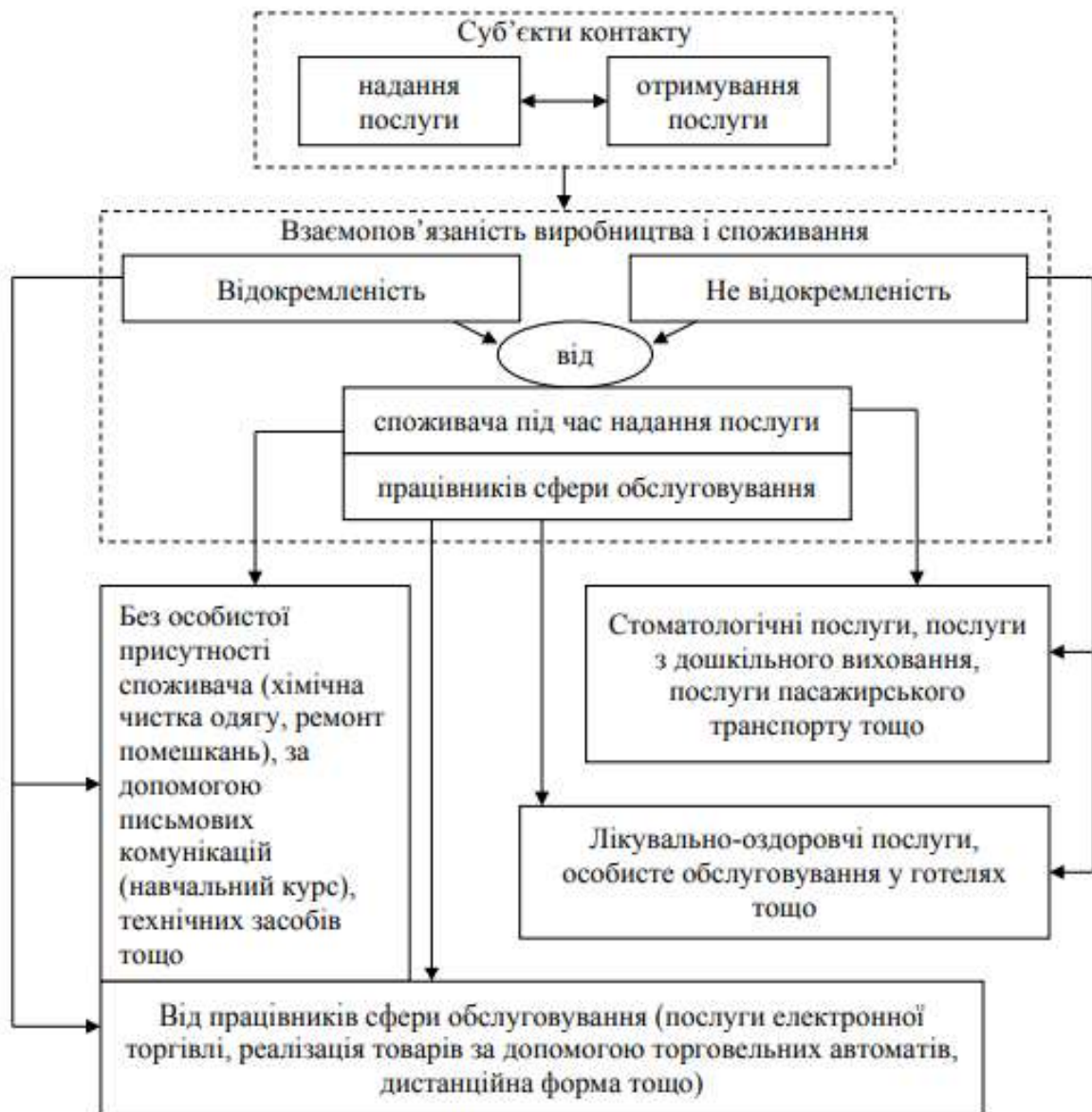
Додаток В

Структурна схема національної економіки



Додаток Г

Особливості контакту суб'єктів з надання та отримання послуг



Джерело: [105, С. 476]

Додаток Д

Основні відмінності, пов'язані з маркетингом і менеджментом послуг

Відмінність послуг від товару	Ключові аспекти
Клієнти не отримують послуги у власність	Під час купівлі послуги клієнт висуває такі критерії, які можуть значно відрізнятись від критеріїв, які застосовуються під час купівлі товару
Продукти послуг невідчутні, неловимі, нематеріальні	Необхідно думати, як знайти і пов'язати матеріальні докази, як організувати виконання послуг і управляти кожним кроком у процесі надання послуг
Тісна причетність клієнтів до процесу виробництва послуг	Поведінка клієнта і компетентність можуть допомагати або перешкоджати процесу продуктивності; клієнти можуть мати потребу в управлінні як службовці (у деякому розумінні); слід врахувати можливості для самообслуговування; місце розташування і години роботи сервісного підприємства повинні бути зручними для клієнтів; дизайн сервісного підприємства має бути привабливим і приємним
Інші люди можуть формувати частину продукту	Поведінка і манери службовців і клієнтів повинні бути керованими, оскільки це впливає на задоволеність клієнта; продавець послуг – експерт, головний консультант для покупця; слід приймати на роботу обслуговуючий персонал, який володіє (або може бути навчений) як технічними, так і людськими навичками і якостями, використовувати мотивацію; може бути нерозсудливим поєднання різних ринкових сегментів і одночасно місця розташування
Велика різноманітність під час отримання й виконання послуг	Контролю якості (особливо послідовного) найважче досягти; продуктивність може бути поліпшена стандартизацією послуг; заміна службовців автоматами може зменшувати різноманітність послуг
Багато послуг клієнтам важко оцінити	Потрібно розвивати довіру між клієнтом і суб'єктом господарювання; навчання клієнтів допоможе їм робити вдалий вибір
Відсутність знарядь виробництва під час виробництва послуг	Після того, як послуги вироблені, вони зазвичай не можуть зберігатися, тому підприємства повинні розвивати стратегії, щоб задовольнити рівень попиту; слід управляти можливими рівнями, щоб відповідати можливим змінам у попиті; прибутковість підприємств сфери послуг, що змушені були розширити спектр своєї діяльності, часто є функцією правильного ведення бізнесу у правильний час за обґрунтованою ціною
Фактор часу дуже важливий	Необхідно усвідомити обмеженість клієнтів у часі й визна– чити пріоритети; втрата часу часто сприймається клієнтами як навмисне затягування часу на надання послуги; слід шукати способи конкурувати у швидкій доставці послуги, мінімізувати очікування, розширювати години обслуговування, розглянути форму обслуговування 24/7 (24 години роботи на добу протягом тижня (семи днів))
Системи доставок можуть бути як фізичними, так і електронними	Слід розглянути можливості електронного постачання будь-яких елементів обслуговування на основі інформації; використовувати можливості миттєвої доставки послуги по всьому світі; там, де послуги надаються фізичними каналами, відособлені надання і споживання послуг

Джерело: [105 , С. 477]

Додаток Е

Найбільш цитовані наукові роботи щодо дослідження бізнес-моделей

Робота	Основний фокус вивчення	Результати дослідження
[Timmers, 1998]	Розробка схеми класифікації бізнес-моделей в сфері «електронного бізнесу»	На базі критеріїв «рівень інновацій» та «функціональна широта (кількість етапів ланцюга створення цінності, присутніх в бізнес-моделі)» виділено 11 типів бізнес-моделей в «електронному бізнесі»
[Malhotra, 2000]	Розробка моделі для розвитку систем управління знанням в організації для впровадження інновацій бізнес-моделі	Суть моделі полягає в тому, що постійні зміни у зовнішньому середовищі зумовлюють потребу організації в створенні нового знання і оновленні існуючого. Система управління знанням складається з моделі збору та обробки інформації та моделі використання інформації. Перша орієнтована на оптимізацію процесів і ефективність, друга – на створення і оновлення знання
[Kraemer, Dedrick, Yamashiro, 2000]	Демонстрація переваг бізнес-моделі та її реалізації компанією Dell в контексті комп'ютерної галузі	В якості ключових факторів успіху бізнес-моделі компанії Dell визначені її модель прямих продажів і виробництво комп'ютерів на замовлення. Концепція даної моделі проста в описі, але складна в реалізації. Dell постійно оновлювала і розширювала модель за рахунок створення балансу між рівнем контролю і гнучкості в компанії
[Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur, 2002]	Розробка теоретичної основи бізнес-моделей в «електронному бізнесі», схеми для класифікації бізнес-моделей, визначення ключових факторів успіху та метрик для порівняння результатів компаній в сфері «електронного бізнесу»	Визначено чотири складових бізнес-моделей: пропозиція цінності для клієнта, капітал відносин, інфраструктура та мережа партнерів, фінансові аспекти бізнесу. Класифікація бізнес-моделей проводиться за наступними критеріями: роль користувача, структура взаємодії, природа пропозиції компанії, система ціноутворення, рівень кастомізації, ступінь економічного контролю, рівень інтеграції цінності, співвідношення цінність / витрати, рівень інновацій. Визначено метрики оцінки результатів компаній з використанням структури збалансованої системи показників
[Magretta, 2002]	Формування визначення бізнес-моделі, аналіз її відмінності від стратегії компанії	Бізнес-модель є історією, яка пояснює, як працює організація. Вона відповідає на питання: хто клієнт, що він цінує, як компанія заробляє гроші, як доставити цінність клієнтові з ефективними витратами? Відмінність стратегії від бізнес-моделі полягає у врахуванні фактора конкуренції. Стратегія визначає,

		що необхідно робити компанії, щоб відрізнитися від своїх конкурентів
[Chesbrough, Rosenbloom, 2002]	Вивчення передумов розвитку концепції бізнес-моделі, формулювання визначення бізнес-моделі, демонстрація ефективної бізнес-моделі, заснованої на інноваціях, на прикладі компанії Xerox	Бізнес-модель є проміжний компонент між технологічними та економічними аспектами бізнесу. Бізнес-модель дозволяє комерціалізувати технології для бізнесу (creating value from technology), створюючи мережу розподілу цінності. Компанія Xerox була проаналізована в порівнянні з конкурентами по галузі, в результаті чого була доведена вирішальна роль бізнес-моделі в успіху технології на ринку
[Osterwalder, Pigneur, 2004]	Формулювання ключових елементів структури бізнес-моделі для «електронного бізнесу» з метою створення уніфікованої моделі для управління (Business Model Ontology)	Вивчення бізнес-модель пропонується розділити на три частини: онтологія (що є бізнес-модель, типологія, компоненти та їх відношення), оцінка / метрики для вимірювання бізнес-моделі, системна динаміка (симуляція бізнес-моделі для оцінки альтернатив). Структура бізнес-моделі складається з п'яти елементів: продукти і послуги, відносини, інфраструктура компанії, мережа партнерів, фінансових аспекти. Робота дозволила краще структурувати вивчення бізнес-моделі в сфері «електронного бізнесу» та представити конкретні інструменти для використання на практиці
[Shafer, Smith, Linder, 2005]	Узагальнення попередніх робіт по бізнес-моделям: розробка універсального визначення бізнес-моделі, групування компонентів бізнес-моделі, вивчення зв'язку бізнес-моделі і стратегії компанії	Бізнес-модель є уявлення логіки компанії і стратегічного вибору для створення і використання цінності в мережі цінності. Компоненти бізнес-моделі: стратегічний вибір (клієнт, цінова політика, компетенції, місія, стратегія), створення цінності (ресурси, процеси), мережа цінності (постачальники, взаємовідносини з клієнтами, інформація), отримання цінності (витрати, прибуток). Відповідність бізнес-моделі стратегії компанії: стратегія входить в бізнес-модель, оскільки стратегія визначає вибір компанії на користь певних альтернатив, а бізнес-модель тестує цей вибір і його наслідки
[Morris, Schindehutte, Allen, 2005]	Узагальнення попередніх робіт по бізнес-моделям: вивчення теоретичних основ, розробка і тестування структури компонентів бізнес-моделі залежно від галузевої	Виділено наступні компоненти бізнес-моделі: пропозиція цінності, ринок, внутрішні здатності фірми, конкурентна стратегія, фінанси, модель зростання компанії. Для кожного з компонентів запропоновані приклади метрик для їх

	специфіки	виміру. Компоненти протестовані на прикладі компанії Southwest Airlines. Запропоновано трирівневу модель оцінки кожного з компонентів бізнес-моделі
[Tikkanen et al., 2005]	Поєднання матеріальних аспектів бізнес-моделі з нематеріальними когнітивними структурами на рівні організації.	Бізнес-модель є сума матеріальних, об'єктивно існуючих структур і процесів, а також нематеріальних, пізнавальних (когнітивних) структур на рівні бізнес-організації. В якості компонентів бізнес-моделі виділені: мережа відносин, дії компанії в рамках існуючих бізнес-процесів, ресурсна база, фінансові аспекти. Компоненти бізнес-моделі взаємопов'язані між собою мережевим чином - вплив на один з них тягне за собою зміну інших. Бізнес-модель – це не просто абстрактна конструкція, а має справу з пізнавальними характеристиками компанії і сприйняттям
[Keen, Qureshi, 2006]	Узагальнення попередніх робіт з бізнес-моделювання, вивчення відмінності бізнес-моделі від стратегії компанії, рекомендації по принципам розробки бізнес-моделі і вивчення їх впливу на організації	Виділення загальних тенденцій в літературі: дослідження природи цінності, перехід від клієнтів до партнерів, діяльність організацій заснована на міжустановних зв'язках і партнерства. Розгляд бізнес-моделі поза сферою «електронного бізнесу» і з позиції загальної теорії організації. Бізнес-моделі покликані встановити баланс цінності для клієнта і одержуваної компанією. Ключові висновки: логіка бізнес-моделі заснована на понятті цінності, бізнес-модель полягає прості в формулюванні і в той же час має стимулювати стейколдерів компанії
[Chesbrough, 2007]	Розробка типології бізнес-моделей в залежності від їх значимості, рівня розвитку і використання в організації	Інновації в компаніях більше не можуть бути засновані виключно на технологіях, оскільки їх розробка стає все дорожче, а життєвий цикл продукту все коротше. Бізнес-модель повинна бути одним з ключових джерел інновацій. В якості компонентів бізнес-моделі виділені: пропозиція цінності, цільової сегмент ринку, структура ланцюга поширення цінності, механізм отримання доходу, позиція компанії всередині мережі цінності, конкурентна стратегія. Виділено 6 типів бізнес-моделей компанії: у компанії бізнес-модель не визначена (компанія просто конкурує за ціною і доступності товару), бізнес-модель слабо диференційована, бізнес-модель відрізняється залежно від

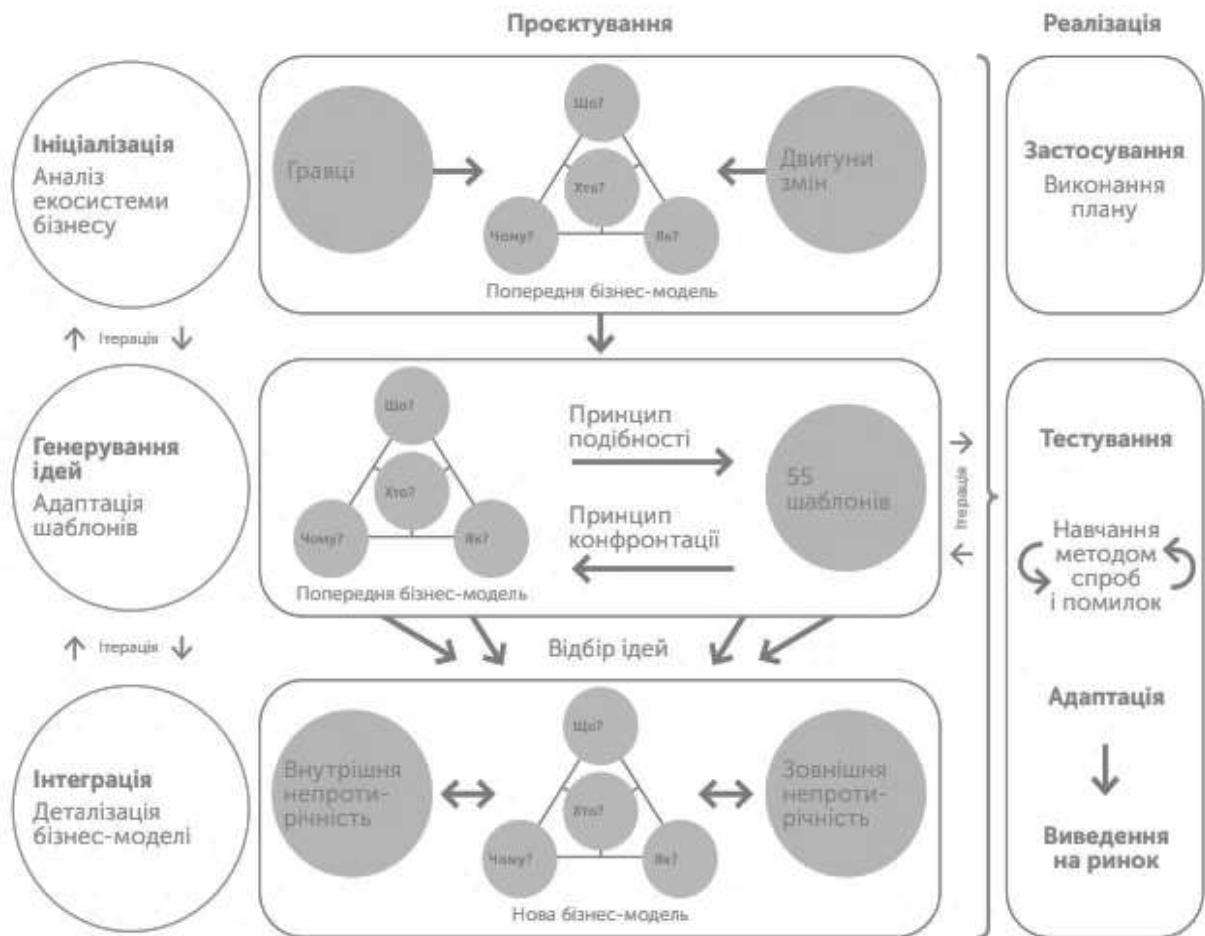
		<p>сегментів, що обслуговуються компанією, бізнес-модель відкрита для ідей і технологій ззовні, бізнес-модель узгоджена з інноваційним процесом в компанії, бізнес-модель є адаптивною платформою</p>
[Zott, Amit, 2008]	<p>Визначення теоретичної відповідності між бізнес-моделлю і стратегією компанії. Дослідження взаємодії різних типів бізнес-моделей і стратегій компанії</p>	<p>Між бізнес-моделлю і стратегією компанії існує ряд ключових відмінностей: стратегія фокусується на конкуренції та створення конкурентної переваги, а бізнес-моделі – на кооперації, партнерстві і спільному створенні цінності. Бізнес-модель описує, як активності компанії працюють разом для реалізації стратегії. Бізнес-моделі ґрунтуються на фрагментарною і неповної інформації, а стратегія - на повноті і надійності інформації. Встановлено гарне відповідність між бізнес-моделлю, орієнтованою на інновації, і всіма типами стратегій (диференціація, лідерство за витратами, стратегія раннього виходу на ринок)</p>
[Johnson, Christensen, Kagermann, 2008]	<p>З чого складається бізнес-модель компанії і за яких умов в неї необхідно вносити зміни</p>	<p>Успішна бізнес-модель складається з пропозиції цінності, ключових ресурсів (люди, технології, інформація, бренд і т.д.), ключових процесів (розробка, виробництво, маркетинг, ІТ), формули прибутковості. Визначено метрики для оцінки окремих компонентів бізнес-моделі. Визначено умови, при яких бізнес-модель компанії вимагає зміни</p>
[Demil, Lecocq, 2010]	<p>Розгляд бізнес-моделі компанії в розвитку - вивчення динаміки взаємодії між її ключовими компонентами</p>	<p>Спостерігається перехід вивчення БМ від статичного (компоненти, складові бізнес-моделі, зв'язок бізнес-моделі і результатів компанії) до динамічного підходу (інструмент для інновацій в організації). Автори об'єднують ці підходи у вигляді вивчення динаміки взаємодій між окремими компонентами бізнес-моделі. Взаємодії між компонентами бізнес-моделі дозволяють створювати нову пропозицію цінності, використовувати нові комбінації ресурсів або вносити зміни в організаційну систему</p>
[Teese, 2010]	<p>Визначення важливості бізнес-моделей і вивчення їх зв'язку зі стратегією компанії, управлінням інноваціями і економічною теорією</p>	<p>Бізнес-модель є фінансова та організаційна архітектура бізнесу. Бізнес-модель враховує споживачів, поведінка доходів і витрат, мінливу природу потреб і реакцію конкурентів. Мета бізнес-моделі полягає в тому, щоб визначити, як фірма створює та пропонує</p>

		цінність для споживача (value creation and offer), доводить її до споживача (value delivery) і привласнює цінність (capture the value)
[Nenonen, Storbacka, 2010]	Дослідження бізнес-моделі з позиції створення цінності як продукту взаємодії різних акторів у складі міжфірмової мережі	Бізнес-модель є конфігурація дванадцяти взаємозалежних елементів, пов'язаних з ринком, пропозицією цінності, операційним і управлінським аспектом бізнесу. Ефективність бізнес-моделі в процесі спільного створення цінності визначається внутрішнім відповідністю між елементами бізнес-моделі і зовнішнім відповідністю між бізнес-моделлю виробника і споживача
[Zott, Amit, Massa, 2011]	Узагальнення існуючих досліджень бізнес-моделі і встановлення зв'язку між ними, визначення ключових сфер для подальшого дослідження	Виявлено необхідність побудувати теоретичний фундамент для вивчення бізнес-моделей та виділити їх в окремий елемент аналізу. Визначено три основні групи досліджень, орієнтованих на бізнес-моделі: дослідження в сфері електронного бізнесу, стратегії та інноваційного менеджменту. Бізнес-модель є окремою одиницею аналізу, що стоїть між окремою фірмою і міжфірмовою мережею. Фокус на понятті цінності при вивченні бізнес-моделі, де спостерігається зміщення акценту з вивчення присвоювання цінності (value capture) на процес створення цінності (value creation)

Джерело: [99]

Додаток Ж

Схема побудови бізнес-моделі



Джерело: [69]

Додаток 3

Приклад бізнес-моделі

Бізнес-модель веб-студії

<p>Ключові партнери</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рекламні агенції • Галузеві експерти • Бізнес-об'єднання • Консалтингові агенції • Інтернет-каталоги • Поліграфічні компан 	<p>Ключова діяльність</p> <ul style="list-style-type: none"> • Веб-програмування та верстка сторінок • Розроблення Інтернет Сайтів • Розроблення програмних рішень для клієнтів • Підготовка матеріалів та копірайтинг контенту • Створення дизайну та бренд-буку для замовника • Пошукова оптимізація сайтів 	<p>Ціннісна пропозиція</p> <p>Важливі критерії цінової пропозиції компанії, яка пропонує послуги із розробки веб-сайтів та цифрового дизайну:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прийнятність термінів виконання робіт • Підтримка розвитку бренду, експертиза в комунікаціях бренду • Оптимізація «коду» для його швидкої роботи • Галузеві та системні рішення • Комплексність рішень від дизайну до готового рішення 	<p>Відносини з клієнтами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Чесність та прозорість домовленостей • Супровід проектів після їх реалізації • Налаштування прозорих та ліцензованих рішень • Допомога у вдосконаленні бізнес-процесів 	<p>Сегменти клієнтів</p> <p>Часто агенції, які спеціалізуються вирішенні типових кейсів є більш успішними. Послуги можуть надаватися концентровано для прикладу туристичним агенціями, або майстерням із пошиття одягу. Типові рішення дозволятимуть досягати високого рівня експертизи. Активно подібні послуги можуть реалізовуватися закордон або через фріланс-платформи.</p>
<p>Структура витрат</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оплата праці команди працівників • Оренда офісного приміщення (або існують моделі побудови команд на основі фрілансерів або віддаленій роботі, при цьому обладнання та офіс не потрібні) • Просування та маркетинг • Інвестиції в обсягах від 30 тис. грн 		<p>Потоки доходів</p> <ul style="list-style-type: none"> • Створення та щомісячний супровід веб-сайтів • Просування та підтримка в пошукових системах • Ведення контекстної та медійної реклами • Налаштування та інтеграція із CRM системами • Розробка мобільних версій сайтів 		

Джерело: [75]

Додаток К

Перспективні ідеї для створення мікробізнесу в сфері послуг України за рекомендаціями експертів Програми ООН із відновлення та розбудови миру [75]

1. Ринок освітніх послуг для дорослих та дітей
Курси іноземних мов
Курси флористики
2. Ринок індивідуальних послуг
Копі-центр
Точильня
3. Ринок інформаційних технологій
Веб-студія
Курси SMM
4. Ринок послуг для бізнесу
Консалтингова агенція
Послуги професійного прибирання закладів та фасадів
5. Ринок побутових послуг
Сервісне обслуговування техніки
Служба чистки килимів
6. Ринок організації подій
Івент-агенція
Квест-кімната
7. Ринок послуг здоров'я та краси
Танцювальна студія
Фітнес-центр
8. Ринок послуг краси
Барбершоп
Манікюрний кабінет
9. Ринок послуг громадського харчування
Кейтеринг служба, доставка обідів
Ресторан швидкого харчування, їдальня
10. Ринок роздрібної та оптової торгівлі
Магазин фермерських продуктів
Магазин побутової хімії

11. Ринок послуг технічного обслуговування автомобілів

Станція технічного обслуговування автомобілів

Автомийка самообслуговування

12. Ринок виготовлення керамічних виробів

Виготовлення виробів з кераміки

Виготовлення аксесуарів домашнього декору

13. Ринок послуг із енергоефективності

Встановлення сонячних панелей

Встановлення автономного опалення

14. Ринок послуг оренди та проживання

Подорова оренда квартир

Хостел, міні-готель

15. Ринок виготовлення та переробки місцевих харчових продуктів

Сироварня

Перероблення овочів та фруктів

Додаток Л

Види бізнес-процесів за класифікаційними ознаками

Ознака класифікації бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Характеристика виду бізнес-процесів
За ознакою формування результату (за рівнем впливу на формування доданої вартості)	Основні (первинні, відтворювальні) бізнес-процеси	Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що становлять цінність для клієнта, і забезпечують одержання доходу для організації
	Обслуговувальні (підтримувальні) бізнес-процеси	Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації; ці процеси додають продукту вартості
	Бізнес-процеси управління	Процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи загалом
	Бізнес-процеси розвитку	Процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дозволяє створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників (через процеси вдосконалення продуктів та інфраструктури, засвоєння нових напрямків і технологій та інноваційні процеси), а також зосереджені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі
За орієнтованістю бізнес-процесів	Процеси, орієнтовані на клієнта/ Customer Oriented Processes (COP's)	Це процеси виконання продукту, які визначають вимоги клієнтів (входять в ці процеси): вимоги дизайну, способу виробництва, доставки і сервісу. Ці процеси загалом мають найбільший рівень взаємодії із зовнішніми споживачами. Процеси групи COP's містять маркетинг і продажі, дизайн і розробки, виробництво, доставку, упакування продуктів, сервіс та гарантії, процеси формування споживчої цінності для клієнта.
	Процеси, орієнтовані на підтримку/ Support Oriented Processes (SOP's)	Процеси цієї групи забезпечують потрібні ресурси для процесів, орієнтованих на клієнта. Мають найбільший рівень взаємодії з операційним рівнем процесів, орієнтованих на клієнта. Процеси, орієнтовані на підтримку, об'єднують трудові ресурси, інформаційні технології, закупівлі сировини, лабораторні дослідження, підтримку основних процесів, виготовлення

Ознака класифікації бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Характеристика виду бізнес-процесів
		запчастин, управління складською інфраструктурою тощо
	Процеси, орієнтовані на управління/ Management Oriented Processes (MOP's)	Процеси формування зобов'язань, лідерства, управлінських ресурсів, моніторингу та прийняття управлінських рішень на рівні топменеджменту Процеси, орієнтовані на управління, передбачають бізнеспланування, моніторинг управлінських рішень, планування якості, планування ресурсів, комунікації тощо.
За місцем у ланцюгу формування вартості	Вхідна логістика	Сукупність процесів, пов'язаних із отриманням, складуванням та розподіленням ресурсів між «входами» бізнес-процесів. Відносини з постачальниками є ключовим фактором у створенні цінності в цій групі процесів
	Виробничі процеси	Сукупність процесів трансформації вхідних ресурсів у вихідні результати за рахунок технології виробництва/надання послуг. Збалансованість виробничих процесів та їх ефективність є ключовим фактором формування цінності на цьому етапі виконання бізнес-процесів
	Вихідна логістика	Сукупність процесів доставки продукції/послуг до клієнтів організації. Містить процеси складування та дистрибуції готової продукції
	Маркетинг та продажі	Сукупність процесів, спрямованих на переконання клієнта у здійсненні покупки товарів/послуг організації у зіставленні із конкурентами. Ефективна маркетингова політика є джерелом створення цінності на цьому етапі.
	Сервіс	Підтримка споживчої цінності виготовленої продукції/послуг для клієнта, після здійснення ним покупки.
	Управління персоналом	Процеси пошуку, найму, навчання, мотивації, нагородження та звільнення працівників організації. Люди є джерелом формування нових ідей, інновацій, тому цінність цієї групи бізнес-процесів полягає у структуруванні робіт із налагодження всіх типів активностей, описаних вище
	Технологічний розвиток/ інноваційна діяльність	Сукупність процесів із пошуку нових ідей, їх тестування, реалізації та комерціалізації. Ці процеси мають на меті створити критично необхідні

Ознака класифікації бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Характеристика виду бізнес-процесів
		конкурентні переваги за рахунок зміни конфігурації основних бізнес-процесів.
	Техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами	Сукупність процесів пошуку кращих постачальників та обслуговувальних компаній, які за оптимальну ціну зможуть забезпечити достатню кількість ресурсів та інструментів, для функціонування основних бізнес-процесів. Процеси цієї групи формують цінність за рахунок можливого зниження вартості ресурсів чи підвищення якісних характеристик (доставка, ремонт, обслуговування обладнання) ресурсів, за рахунок постачальників
	Інфраструктура організації	Це системи та функції підтримки щоденних операцій організації. До цього виду бізнес-процесів відносяться фінанси та облік на підприємстві, функціонування юридичної служби, служби охорони та інших обслуговувальних служб на підприємстві, а також загальне адміністрування підприємства
За характером продукту	Виробничі бізнес-процеси	Процеси, продуктом діяльності яких є виробництво товарів та послуг, що споживають зовнішні клієнти
	Адміністративні бізнес-процеси	Серія послідовних заходів по виконанню адміністративних задач, продуктом діяльності яких є надання послуг по координуванню погоджених дій організаційної структури та всіх бізнес-процесів організації
По відношенню до клієнтів організації	Зовнішні бізнес-процеси (прецеденти)	Процеси, що мають вхід і/або вихід поза межами організації
	Внутрішні бізнес-процеси	Процеси, які повністю відбуваються в межах організації як цілісної бізнес-системи і клієнтами яких є виконавці і бізнес-процеси, що використовують результат виконання («вихід») цих бізнес-процесів
За рівнем деталізації розгляду	Бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси)	Сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	Детальні бізнес-процеси (підпроцеси)	Складова частина бізнес-процесу верхнього рівня, що становить згруповану частину функцій, призначених для виконання конкретної ролі у створенні кінцевого результату
	Елементарні бізнес-процеси (операції)	Елементи процесу, не здатні самостійно створювати кінцевий результат, не вимагають більш детального опису і містять лише одну операцію

Ознака класифікації бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Характеристика виду бізнес-процесів
Бізнес-процеси за напрямком руху	Горизонтальні бізнес-процеси	Сукупність взаємопов'язаних інтегрованих (у функціональну структуру) процесів, які забезпечують Кінцеві результати, що відповідають інтересам (цілям) організації і становлять послідовний ланцюжок споживачів, коли кожний наступний процес визначає вимоги до попереднього Горизонтальні процеси, що виконуються у декількох функціональних підрозділах – міжфункціональні (наскрізні) бізнес-процеси
	Вертикальні (функціональні) бізнес-процеси	Процеси, що відображають діяльність організації по вертикалі, проходять відповідно до її структури у межах функціональних підрозділів і є формою взаємодії керівників функціональних підрозділів (відображають взаємодію керівництва організації, її підрозділів та робітників)
За видами діяльності (прив'язка до управлінського циклу Демінга Шухарта)	Планування діяльності	Функції планування основної діяльності та показників ефективності бізнес-процесу організації загалом
	Здійснення діяльності	Процеси, що мають «входи» від усіх інших груп процесів
	Реєстрація фактичної інформації	Група функцій з реєстрації фактичної інформації щодо здійснення бізнес-процесу підприємства
	Аналіз і контроль	Функції контролю та аналізу виконання планових показників, відповідно оперативного, тактичного та стратегічного планування
	Прийняття управлінського рішення	Функції прийняття управлінських рішень у межах бізнеспроцесу організації
В залежності від напряму діяльності	Типові бізнес-процеси	Характерні для будь якої організації незалежно від галузі та специфіки роботи об'єкта дослідження
	Специфічні бізнес-процеси	Характерні тільки для об'єкта дослідження бізнес-процеси, які відображають специфіку роботи залежно від розміру, етапу життєвого циклу, ситуативних вимог організації
За рівнем складності	Прості	На ступінь складності впливають розміри об'єкта дослідження та ступінь деталізації при виокремленні бізнес-процесів, пов'язані з широтою обсягів проблеми, яку необхідно вирішити, що впливає також і на кількість взаємозв'язків між самими процесами
	Складні	

Ознака класифікації бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Характеристика виду бізнес-процесів
За функціональною ознакою	Процес постачання	Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнес-процесу на підприємстві, тобто є його «входом».
	Процес виробництва	Процес виробництва готової продукції призначений для перетворення «входу» процесу на «вихід».
	Процес реалізації	Процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів та отримання доходів підприємством.
	Процес фінансових розрахунків	Процес розрахунків з покупцями готової продукції є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства; грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів.
За характером впливу на успіх організації	Ключові бізнес-процеси	Процеси, які найбільше (навіть вирішальним чином) впливають на досягнення головної мети організації і відображають зовнішні стосовно організації дії (результати). Ці процеси можуть бути визначені за допомогою ранжування процесів залежно від ступеня їх впливу на результативність через аналіз чинників задоволеності споживачів, впливу на акціонерну вартість організації, збільшення продажу, розширення ринку реалізації продукції, зменшення витрат тощо
	Критичні бізнес-процеси	Процеси, неналежне виконання яких може становити фактичну або потенційну небезпеку для забезпечення якості продукції, що є віддзеркаленням внутрішніх дій організації. З різних причин у число критичних процесів може потрапити будь-який процес, що можна виявити в ході поточної діяльності організації
За рівнем деталізації	Кросфункціональні процеси	Крос-функціональні процеси – це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	Підпроцеси	Підпроцес – це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно створювати продукт.
За ступенем пов'язаності окремих частин	Локальні (фрагментовані) бізнес-процеси	Процеси, які характерні для традиційних організацій з вузькою спеціалізацією та організацій, де переважає управління за функціями

Ознака класифікації бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Характеристика виду бізнес-процесів
	Інтеграційні бізнес-процеси	Процеси, спрямовані на пов'язування диференційованих частин процесу та функцій організації в одне ціле, або процеси, що призводять до такого стану
За рівнем реалізації бізнес-процесів	Бізнес-процеси на рівні інжинірингу	Сукупність процесів, які перебувають на етапі їх впровадження та налагодження, а також ті з уже впроваджених, до яких можливо застосувати таку характеристику, як гнучкість (можливість швидко змінити конфігурації процесу без втрати ефективності).
	Бізнес-процеси на рівні функціонування організації	Розроблені та впроваджені процеси, які можна охарактеризувати як продуктивні і налагоджені. Особливість цього виду бізнес-процесів полягає у налагодженості ланцюга формування цінності, виходи попередніх бізнес-процесів відповідають запитам ресурсів наступних процесів. Процесне управління є ефективним, а ланцюг формування доданої вартості продуктивним.
	Бізнес-процеси на рівні реінжинірингу	Цей вид бізнес-процесів характеризується механістичністю та невідповідністю умовам зовнішнього середовища. У зв'язку з цим еволюційні зміни неможливі через відсутність гнучкості. Необхідним є реорганізація (реінжиніринг) цього виду бізнес-процесів для переведення їх у одну з попередніх груп. Необхідність виокремлення такого виду бізнес-процесів викликана тим, що реінжиніринг не є спонтанною та швидкоплинною дією. Він триває певний час і викликає необхідність управління цими процесами у специфічний спосіб – отримати максимум продуктивності при заданій організації процесу та здійснювати «розмороження», яке передуює подальшим змінам (відповідно до моделі організаційних змін Курта Левіна). Планування діяльності організації повинно здійснюватися з урахуванням можливостей механістичних процесів та потреб зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Ознака класифікації бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Характеристика виду бізнес-процесів
За ступенем впливу на результативність	Ключові (вирішальні)	Бізнес-процеси, які формують систему створення і передачі доданої вартості до кінцевого споживача. Є визначальними з точки зору успіху підприємства, а їх ефективність чинить безпосередній вплив на ефективність функціонування підприємства загалом
	Ризикові	Сукупність бізнес-процесів, які пов'язані із ризиком втрат, що визначається компанією як суттєвий
За ознакою часу	Безперервного повторення	Група бізнес-процесів, які повторюються з визначеною циклічністю та регулярністю, завершення циклу виконання бізнес-процесу водночас є початком наступного циклу
	Періодичного повторення	Група бізнес-процесів, завершення циклу виконання кожного з яких не означає його повторення. До цієї групи процесів варто віднести внутрішні аудити чи ревізії, процеси технічного обслуговування обладнання на виробництві чи логістичного автопарку. Ключова їх відмінність полягає у перервах між завершенням процесу і його наступним виконанням та існування відносно стійкого періоду часу між виконаннями бізнес-процесів
	Одноразового виконання	Група, до якої відносимо бізнес-процеси, що виконуються одноразово без жодного запланованого повторення. До цієї групи, як правило, належать процеси розвитку, проектно-конструкторські роботи та виконання проектів (за винятком організацій, у яких проектна діяльність є операційною).
За рівнем стійкості бізнес-процесів	Інноваційні (динамічні) бізнес-процеси	Ефективність виконання бізнес процесів цієї групи не залежать від жорстко регламентованої послідовності дій, а є результатом творчого нерегламентованого процесу. Основним фактором ефективності бізнес-процесів групи є професіоналізм та навички виконавця/виконавців (know-how). Ефективність бізнес-процесів залежить від людського фактору.
	Програмовані (статичні) бізнес-процеси	Група бізнес-процесів, налагодження та регламентація яких має першочергове значення для ефективного їх виконання. Процеси мають максимальну ефективність при рутинному повторенні процедур та

Ознака класифікації бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Характеристика виду бізнес-процесів
		операцій, які його формують. При цьому на етапі інжинірингу таких процесів, серед масиву можливих варіантів технології виконання має бути вибраний оптимальний варіант. Ефективність бізнес-процесів залежить від способу організації структури та послідовності процесів, від рівня налагодженості.
У межах основних складових збалансованої системи показників	Фінансові	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із фінансовими потоками всередині організації
	Клієнтські	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із взаємодією з клієнтами
	Виробництва	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із виробництвом продукції, що має споживчу цінність для клієнта
	Розвитку	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із удосконаленням діяльності організації загалом та окремих її аспектів
	Навчання і зростання	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із розвитком інтелектуальних та емоційних здібностей працівників, а також процеси розвитку вмінь і навиків
За фокусом управлінської діяльності	Управління людськими ресурсами	Управлінські бізнес-процеси, які стосуються управління формальними та неформальними організаціями всередині підприємства чи окремими працівниками
	Управління інформацією	Бізнес-процеси управління функціонуванням інформаційних потоків усередині організації, ключова функція яких - забезпечувати процес управління актуальною, достовірною та релевантною інформацією.
	Управління фінансовими та матеріальними ресурсами	Сукупність управлінських процесів, які зорієнтовані на ефективне та раціональне використання ресурсів підприємства.
	Управління маркетингом та конкуренцією	Група управлінських бізнес-процесів, які в сукупності формують позицію компанії на ринку, взаємовідносини з клієнтами та цільовою аудиторією. Процеси взаємодії із конкурентами.
	Управління виробництвом	Управлінські бізнес-процеси, фокусом здійснення яких є налагодження виробництва, вхідної та вихідної логістики.

Ознака класифікації бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Характеристика виду бізнес-процесів
	Управління середовищем та зовнішніми зв'язками	Управління взаємозв'язками з постачальниками, посередниками, інституційними і обслуговувальними організаціями та іншими зацікавленими сторонами із зовнішнього середовища.
	Управління бізнес-моделлю організації	Сукупність процесів управління, які мають на меті актуалізацію і підтримку бізнес-моделі підприємства
За видами бізнес-процесів розвитку	Розвиток розуміння ринку та споживачів	Бізнес-процеси розвитку, які формують базу інформації і досвіду щодо сутності та особливостей поведінки споживачів та тенденцій розвитку ринку. Розвиток бази даних, яка може існувати в різноманітних формах і надалі використовується в інформаційних потоках забезпечення управлінських рішень
	Розвиток стратегії та візії організації	Бізнес-процеси розвитку, що виконуються з метою перенесення змін зовнішнього і внутрішнього середовища у стратегію підприємства
	Розвиток системи управління	Процеси інжинірингу та реінжинірингу управлінських систем чи системи менеджменту загалом з метою підвищення її ефективності. Реорганізація управління підприємством для впровадження змін в управлінську систему
	Розвиток та навчання персоналу	Бізнес-процеси зорієнтовані на максимальне використання розумових та інтелектуальних здібностей працівників та доведення рівня цих здібностей у кожному конкретному випадку до рівня, затребуваного організацією.

Джерело: [204]

Додаток М

Підходи до визначення категорії «послуга»

ІНДУСТРІАЛЬНО-ЦЕНТРИЧНИЙ	ВІДТВОРЮВАЛЬНО-ЦЕНТРИЧНИЙ	ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ПРАВОВИЙ
А. Сміт, Ж.-Б. Сей, Д. Рікардо, Т. Мальтус	А. Маршал, К. Кларк	Г. Ассель, Ф. Котлер, К. Лавлок, Т. Хілл, Л. Беррі
<p>– послуга через свій нематеріальний характер відноситься до непродуктивної праці;</p> <p>– термін "послуга" використовується для позначення споживчих послуг;</p> <p>– розкрита економічна сутність послуги як процесу доцільної діяльності;</p> <p>– виявлені такі специфічні якості послуги, як несохраняемость, одночасність виробництва й споживання, індивідуальна спрямованість;</p> <p>– історична мінливість локомотива розвитку економіки та розширення сфери послуг по мірі розвитку суспільного виробництва;</p> <p>– показана можливість будь-якого виду діяльності за певних умов бути продуктивним, тобто, що створюють додану вартість</p>	<p>– послуга визнається продуктивною працею;</p> <p>– послуги виділяються як самостійна сфера суспільного відтворення - третинного сектору;</p> <p>– виявлена неоднорідність послуг, зокрема, наявність як споживчих послуг, так і послуг промислового характеру;</p> <p>– прихильниками даного підходу справедливо відзначався історичний перехід домінуючого положення в економіці по мірі розвитку виробничих сил від сільського господарства до промисловості, а потім і до сфери послуг</p>	<p>– послуга розглядається як діяльність (або її результат), що виконується однією особою в інтересах іншої особи за попередньою домовленістю, у результаті якої не відбувається перехід права власності;</p> <p>– найбільш повно перераховані специфічні особливості послуг, а саме: відсутність передачі прав власності через невідчутність послуг, наявність, як правило, попередньої домовленості, нездатність до зберігання, ненасичуваність, невіддільність від джерела, взаємодія виробника та споживача, індивідуальність, мінливість якості</p>

Джерело: [121]

Додаток Н

КРІ розвитку цифрової сфери України [189]

КРІ розвитку цифрових інфраструктур до 2030Е

1. Послугу фіксованого високошвидкісного Інтернету (broadband) визначено з погляду технічних параметрів та законодавчо закріплено як «стандартну послугу ШПД» не нижче за 1 Гбіт/с (для мобільного та супутникового зв'язку визначається відповідно до класу задіяних технологій).

2. Запроваджено ефективні моделі державно-приватного партнерства для форсованого розвитку національних цифрових інфраструктур. Обсяг приватних та державних інвестицій у цю сферу сукупно складає до 16 млрд дол. до 2030Е (оцінки експертів ініціативи «Цифрова адженда України»).

3. 70 млрд дол. сукупно до 2030Е складають проекти цифровізації бізнесу та промисловості (оцінки експертів ініціативи «Цифрова адженда України»).

4. До 95% громадян є активними користувачами високошвидкісного Інтернету.

5. Кожні 9 із 10 домоволодінь у сільській місцевості підключено до високошвидкісного Інтернету.

6. Запроваджено програму адресної підтримки підключення малозабезпечених громадян до цифрових інфраструктур, особливо у сільській місцевості.

7. 99% усіх автомобільних та залізничних магістралей та принаймні 95% сільської місцевості покрито технологіями мобільного Інтернету.

8. Підключення фізичної інфраструктури (міської, транспортної тощо), новобудов та квартир до високошвидкісного Інтернету — стандарт.

9. Функціонують принаймні три національні телекомунікаційні мережі Інтернету речей, а сукупна кількість сенсорів та датчиків складає 5 млрд.

10. 100% закладів обслуговування громадськості — від транспорту до салонів краси — надають громадянам можливість безготівкових розрахунків.

11. Обсяг безготівкових операцій складає 90% від усіх.

12. 99,9% громадян мають цифрову ідентифікацію та технічні можливості користуватися довірчими послугами.

13. Діють принаймні п'ять повноцінних технологічних виробництв цифрових технологій та пристроїв за участі глобальних лідерів ІТ-індустрії та локального бізнесу.

КРІ розвитку цифрових інфраструктур до 2030Е

Показник	КРІ 2030Е
1. Фіксована широкопasmугова телекомунікаційна інфраструктура. Покриття домоволодінь та об'єктів інфраструктури.	99,9%
2. Мобільна телекомунікаційна інфраструктура (4G, 5G). Покриття.	100%
3. Радіоінфраструктура (LoRaWan тощо) для проектів Інтернету речей (сенсори, датчики тощо). Покриття.	100%
4. Обчислювальна інфраструктура (т. з. хмарна, або віртуалізована, інфраструктура). Кількість локальних операторів із відповідними потужностями та показниками надійності (TIER2, TIER3).	10
5. Частка бізнес-процесів, транзакцій та бізнес-взаємодії, що є електронними та онлайн.	90%

КРІ розвитку та проникнення цифрових навичок і компетентностей в Україні 2030Е:

- 80% громадян віком 50–60 років — повне володіння базовим рівнем цифрових навичок

- 90% громадян віком 30–50 років — повне володіння середнім рівнем цифрових навичок

- 99% громадян віком 15–30 років — повне володіння просунутим рівнем цифрових навичок

- 99% громадян віком 5–15 років — повне володіння дитячим пакетом цифрових навичок

Цифрові навички (Digital Quotient, або DQ) — це навички щодо цифрових технологій, тобто цифровий інтелект (за аналогією з IQ або EQ, які використовуються для вимірювання рівня загального та емоційного інтелекту).

DQ містить три рівні:

- Базовий рівень: цифрове громадянство, тобто використання цифрових технологій у повсякденному житті, для взаємодії один з одним, спілкування, перегляду цифрового контенту тощо;

- Середній рівень: цифрова творчість, тобто використання цифрових технологій для створення контенту, медіа, застосувань тощо;

- Просунутий рівень: цифрове підприємництво, тобто використання цифрових технологій для бізнесу, професійної діяльності тощо.

Дитячий пакет: індивідуальні комбінації базового, середнього та просунутого рівнів відповідно до схильності та потреб дитини.

КРІ розвитку цифрових компетентностей громадян до 2030Е

1. У 15 разів зростає кількість учнів середньої школи за STEM-спеціальностями (Science, Technology, Engineering and Mathematics), випускників вищої освіти — у 10 разів.

2. Створено п'ять повноцінних національних університетів технологій, цифровізації та інновацій, загальна кількість студентів складає 15 000 осіб. Здійснено трансфер методик викладання (франшизи) принаймні від трьох світових технологічних дослідницьких вузів (МТІ тощо).

3. Принаймні дві кафедри створив кожний обласний центр на базі наявних вищих навчальних закладів із таких дисциплін, як «цифрові трансформації та економіка», Big Data, «Інтернет речей», «Індустрія 4.0», «дизайн та проектування інформаційно-комунікаційних систем», «інноваційне підприємництво та менеджмент» тощо.

4. Розроблено та офіційно введено в навчальний процес карту цифрових компетентностей відповідно до європейської DigiComp 2.0, що включає 26 цифрових компетентностей.

5. 95% молоді віком від 16 до 20 років володіють базовими цифровими компетентностями, реалізуються національні програми цифрової адаптації для громадян віком від 50 років.

6. Приватні оператори неформальної освіти користуються інструментами державно-приватного партнерства та відповідними фінансовими стимулами від держави для масштабування своїх навчальних мереж у регіони.

7. Державний реєстр професій включає принаймні 100 цифрових професій.

КРІ розвитку цифровізації бізнесу та промисловості (Індустрія 4.0) до 2030Е

1. 99% українського бізнесу використовують цифрові платформи економічно-господарської взаємодії (e-business): електронні рахунки та електронні (смарт) контракти, електронні податкові та митні документи, електронні можливості кредитування тощо. Паперовий документообіг між суб'єктами бізнесу складає мінімальні 2–3%.

2. Упроваджено принаймні вісім дорожніх карт цифрової трансформації ключових індустрій (т. з. Industry DX): в агросекторі, машинобудуванні, туризмі, легкій промисловості, харчовій та переробній промисловості, енергетиці, гірничо-добувній промисловості, оборонній сфері.

3. 50% складає частка високотехнологічного експорту в випуску промислової продукції.

4. Кількість інжинірингових та R&D центрів — принаймні 10 із загальним обсягом інвестицій — до 1 млрд дол.

5. Відтік інженерних кадрів промислового спрямування зменшено удесятеро.

6. 100% промислових стандартів Індустрії 4.0., гармонізованих з ЄС.

7. 20-кратне зростання кількості підприємств, що випускають smart (digital) products (станом на 2018 рік, 30–40 підприємств, за даними АППАУ).

КРІ реалізації проектів цифрових трансформацій до 2030Е

1. 200 українських міст перейшли на цифрові платформи управління містом, інфраструктурою та обслуговуванням громадян.

2. 100% ключових вузлів транспортної інфраструктури, туристичних маршрутів, природних заповідників, об'єктів культури та історії, дозвілля та відпочинку покрито бездротовими мережами Wi-Fi.

3. 100% українських шкіл повноцінно використовують Інтернет та цифрові технології в навчальному процесі.

4. Запроваджено інтелектуальні системи громадської безпеки та відповідні цифрові системи координації діяльності оперативних, чергових, диспетчерських та муніципальних служб. Кількість нещасних випадків зменшено в 15 разів.

5. 70% працівників бізнесу та державного сектору використовують технології цифрових робочих місць.

6. На 80% зменшилися вранішні та вечірні автомобільні затори у великих містах завдяки технологіям цифрових робочих місць разом з інтелектуальними системами управління дорожнім трафіком.

7. 99% селищ мають можливість використання телемедичних та інтелектуальних систем взаємодії та отримання медичних послуг.

Додаток О

Статистичні дані щодо використання ІКТ підприємствами за видами економічної діяльності

Таблиця О1. Кількість підприємств, які використовували комп'ютери, та середня кількість працівників, які використовували комп'ютери, за видами економічної діяльності у 2018–2019 рр.

	Код за КВЕД-2010	Кількість підприємств, які використовували комп'ютери				Середня кількість працівників, які використовували комп'ютери			
		одиниць		у % до загальної кількості підприємств		осіб		у % до загальної кількості найманих працівників підприємств	
		2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Усього		44133	44532	89,7	87,9	1289828	1317214	32,8	34,3
Переробна промисловість	C	11089	11279	91,7	91,0	356619	350872	26,8	27,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	706	714	93,9	93,0	82312	83981	32,9	35,0
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	1147	1152	95,2	93,6	22921	24091	19,5	20,7
Будівництво	F	4871	4971	89,5	85,4	49591	52065	25,5	25,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	10912	10889	89,3	87,3	385356	394480	48,7	49,5
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	H	3542	3626	89,9	89,7	115251	148518	17,8	24,3
Тимчасове розміщування й організація харчування	I	1312	1286	83,5	78,8	18275	17742	24,1	23,4
Інформація та телекомунікації	J	1962	1961	90,6	89,9	96236	76029	78,7	78,6
Операції з нерухомим майном	L	2787	2763	90,5	88,4	27147	26373	31,9	31,9
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	2688	2729	90,2	88,6	88153	90122	69,2	67,5
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	3052	3103	83,0	80,2	46426	51640	24,7	27,2
Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку	95.1	65	59	95,6	88,1	1541	1301	80,0	77,3

Джерело: [133]

Таблиця О2. Кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет, та середня кількість працівників, які використовували комп'ютер із доступом до мережі Інтернет, за видами економічної діяльності та з розподілом за середньою кількістю працівників у 2018–2019 рр.

1	Код за КВЕД-2010	Кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет				Середня кількість працівників, які використовували комп'ютери із доступом до мережі Інтернет			
		одиниць		у % до загальної кількості підприємств		осіб		у % до загальної кількості найманих працівників підприємств	
		2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Усього		43303	43785	88,0	86,4	1064745	1090035	27,1	28,4
Переробна промисловість	C	10878	11089	90,0	89,5	255685	257644	19,2	19,9
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	701	709	93,2	92,3	54571	60576	21,8	25,2
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	1130	1138	93,8	92,4	19387	20023	16,5	17,2
Будівництво	F	4783	4883	87,9	83,9	47304	50120	24,3	24,7
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	10759	10742	88,1	86,1	336140	349764	42,5	43,9
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	H	3462	3553	87,8	87,9	98506	113104	15,2	18,5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тимчасове розміщення й організація харчування	I	1279	1261	81,4	77,2	16666	16379	22,0	21,6
Інформація та телекомунікації	J	1949	1946	90,0	89,2	88726	73357	72,6	75,8
Операції з нерухомим майном	L	2704	2697	87,8	86,3	25353	24728	29,8	29,9
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	2636	2685	88,4	87,2	77246	80347	60,6	60,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	2958	3024	80,4	78,2	43650	42709	23,2	22,5
Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку	95.1	64	58	94,1	86,6	1511	1284	78,5	76,2

Джерело: [133]

Таблиця ОЗ. Використання комп'ютерів та комп'ютерних мереж на підприємствах за видами економічної діяльності та з розподілом за середньою кількістю працівників у 2018–2019 рр.

1	Код за КВЕД-2010	Кількість підприємств, які використовували комп'ютери		З них											
				використовували локальну комп'ютерну мережу (LAN)				мали мережу Інтранет				мали мережу Екстранет			
				одиниць		у % до загальної кількості підприємств		одиниць		у % до загальної кількості підприємств		одиниць		у % до загальної кількості підприємств	
				2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Усього		44133	44532	26307	26287	53,5	51,9	29129	29388	59,2	58,0	4094	4112	8,3	8,1
Переробна промисловість	C	11089	11279	6620	6584	54,8	53,1	7281	7408	60,2	59,8	978	970	8,1	7,8
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	706	714	457	456	60,8	59,4	484	501	64,4	65,2	103	106	13,7	13,8
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	1147	1152	625	623	51,9	50,6	758	763	62,9	62,0	45	61	3,7	5,0
Будівництво	F	4871	4971	2478	2502	45,5	43,0	3042	3111	55,9	53,5	246	234	4,5	4,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	10912	10889	7007	6986	57,4	56,0	7435	7431	60,9	59,5	1175	1174	9,6	9,4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	3542	3626	1986	1993	50,4	49,3	2314	2324	58,7	57,5	277	266	7,0	6,6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Тимчасове розміщення й організація харчування	I	1312	1286	705	689	44,9	42,2	870	858	55,4	52,5	113	111	7,2	6,8
Інформація та телекомунікації	J	1962	1961	1471	1503	67,9	68,9	1394	1394	64,4	63,9	427	435	19,7	19,9
Операції з нерухомим майном	L	2787	2763	1489	1519	48,4	48,6	1751	1745	56,9	55,9	169	176	5,5	5,6
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	2688	2729	1875	1869	62,9	60,7	1803	1864	60,5	60,5	326	340	10,9	11,0
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	3052	3103	1542	1513	41,9	39,1	1949	1947	53,0	50,3	224	233	6,1	6,0
Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку	95.1	65	59	52	50	76,5	74,6	48	42	70,6	62,7	11	6	16,2	9,0

Джерело: [133]

Таблиця О4. Кількість підприємств, які мали фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, за видами економічної діяльності та з розподілом за середньою кількістю працівників у 2018–2019 рр.

	Код за КВЕД-2010	Кількість підприємств, які мали фахівців у сфері ІКТ				Кількість підприємств, які здійснювали набір фахівців у сфері ІКТ				Кількість підприємств, які проводили навчання у сфері ІКТ							
				у % до загальної кількості підприємств				у % до загальної кількості підприємств		навчальні курси для фахівців				навчання для інших співробітників			
		одиниць				одиниць				одиниць		у % до загальної кількості підприємств		одиниць		у % до загальної кількості підприємств	
		2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Усього		10973	10953	22,3	21,6	3082	3117	6,3	6,1	1804	1932	3,7	3,8	2025	2170	4,1	4,3
Переробна промисловість	C	2732	2699	22,6	21,8	713	682	5,9	5,5	478	482	4,0	3,9	557	552	4,6	4,5
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	251	241	33,4	31,4	74	84	9,8	10,9	46	53	6,1	6,9	55	56	7,3	7,3
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	209	203	17,3	16,5	52	65	4,3	5,3	32	27	2,7	2,2	40	50	3,3	4,1
Будівництво	F	608	622	11,2	10,7	146	138	2,7	2,4	73	80	1,3	1,4	119	132	2,2	2,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	2918	2938	23,9	23,5	780	814	6,4	6,5	470	500	3,8	4,0	573	621	4,7	5,0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	668	676	17,0	16,7	162	160	4,1	4,0	115	122	2,9	3,0	118	140	3,0	3,5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тимчасове розміщення й організація харчування	I	226	222	14,4	13,6	73	74	4,6	4,5	18	25	1,1	1,5	42	45	2,7	2,8
Інформація та телекомунікації	J	1274	1282	58,8	58,8	571	587	26,4	26,9	293	312	13,5	14,3	178	191	8,2	8,8
Операції з нерухомим майном	L	546	546	17,7	17,5	104	115	3,4	3,7	60	56	1,9	1,8	76	77	2,5	2,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	954	936	32,0	30,4	244	238	8,2	7,7	143	184	4,8	6,0	157	179	5,3	5,8
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	555	559	15,1	14,5	147	147	4,0	3,8	69	82	1,9	2,1	100	116	2,7	3,0
Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку	95.1	32	29	47,1	43,3	16	13	23,5	19,4	7	9	10,3	13,4	10	11	14,7	16,4

Джерело: [133]

Таблиця О5. Використання підприємствами зовнішнього зв'язку з мережею Інтернет за видами економічної діяльності та з розподілом за середньою кількістю працівників у 2018–2019 рр.

	Код за КВЕД-2010	Кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет		З них кількість підприємств, які використовували											
				вузькосмуговий доступ				фіксований широкосмуговий доступ				широкосмугове мобільне з'єднання за допомогою портативних пристроїв			
				одиниць		у % до загальної кількості підприємств		одиниць		у % до загальної кількості підприємств		одиниць		у % до загальної кількості підприємств	
				2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Усього		43303	43785	15460	15498	31,4	30,6	30539	30862	62,1	60,9	11584	11946	23,5	23,6
Переробна промисловість	C	10878	11089	3901	3997	32,3	32,2	7672	7760	63,5	62,6	2844	2974	23,5	24,0
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	701	709	237	243	31,5	31,6	535	537	71,1	69,9	197	202	26,2	26,3
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	1130	1138	473	436	39,3	35,4	732	762	60,7	61,9	241	265	20,0	21,5
Будівництво	F	4783	4883	1866	1894	34,3	32,5	3165	3242	58,1	55,7	1283	1301	23,6	22,4
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	10759	10742	3650	3596	29,9	28,8	7817	7829	64,0	62,7	3243	3296	26,6	26,4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	3462	3553	1385	1397	35,1	34,6	2288	2355	58,1	58,2	940	984	23,9	24,3

Тимчасове розміщення й організація харчування	I	1279	1261	495	466	31,5	28,5	857	864	54,6	52,9	338	350	21,5	21,4
Інформація та телекомунікації	J	1949	1946	467	484	21,6	22,2	1631	1612	75,3	73,9	498	520	23,0	23,8
Операції з нерухомим майном	L	2704	2697	1036	1006	33,6	32,2	1804	1831	58,6	58,6	541	558	17,6	17,9
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	2636	2685	779	764	26,1	24,8	2012	2032	67,5	66,0	716	766	24,0	24,9
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	2958	3024	1158	1202	31,5	31,1	1972	1987	53,6	51,4	718	713	19,5	18,4
Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку	95.1	64	58	13	13	19,1	19,4	54	51	79,4	76,1	25	17	36,8	25,4

Джерело: [133]

Таблиця Об. Напрями використання мережі Інтернет на підприємствах за видами економічної діяльності та з розподілом за середньою кількістю працівників у 2018–2019 рр.

	Код за КВЕ Д-2010	Кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет	З них кількість підприємств, які використовували мережу Інтернет для																																
			надсилання чи отримання повідомлень електронною поштою		здійснення телефонних дзвінків за допомогою Інтернет/VoIP-зв'язку або відеоконференцій		отримання інформації про товари та послуги		користування миттєвим обміном повідомленнями та електронною дошкою оголошень		отримання інформації від органів державної влади		здійснення операцій з органами державної влади (за винятком отримання інформації)		здійснення банківських операцій		доступ до інших фінансових послуг																		
			одиниць	у % до загальної кількості підприємств	одиниць	у % до загальної кількості підприємств	одиниць	у % до загальної кількості підприємств	одиниць	у % до загальної кількості підприємств	одиниць	у % до загальної кількості підприємств	одиниць	у % до загальної кількості підприємств	одиниць	у % до загальної кількості підприємств	одиниць	у % до загальної кількості підприємств																	
		2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019												
Усього		43303	43785	42733	43278	86,9	85,4	13673	14450	27,8	28,5	38468	39066	78,2	77,1	21167	21654	43,0	42,7	35034	35671	71,2	70,4	22413	23361	45,6	46,1	42070	42754	85,5	84,3	17612	18147	35,8	35,8
Переробна промисловість	C	10878	11089	10769	10985	89,1	88,6	3598	3781	29,8	30,5	10004	10178	82,7	82,1	5510	5647	45,6	45,6	8879	9072	73,4	73,2	5669	5921	46,9	47,8	10591	10832	87,6	87,4	4481	4580	37,1	37,0
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	701	709	693	705	92,2	91,8	209	240	27,8	31,3	640	653	85,1	85,0	366	359	48,7	46,7	638	640	84,8	83,3	379	397	50,4	51,7	690	696	91,8	90,6	351	365	46,7	47,5

Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	1130	1138	1119	1130	92,9	91,8	176	197	14,6	16,0	1020	1031	84,6	83,8	504	524	41,8	42,6	997	1017	82,7	82,6	545	548	45,2	44,5	1093	1109	90,7	90,1	499	526	41,4	42,7
Будівництво	F	4783	4883	4722	4816	86,7	82,8	1012	1104	18,6	19,0	4302	4404	79,0	75,7	2175	2224	40,0	38,2	3658	3763	67,2	64,7	2251	2404	41,3	41,3	4638	4760	85,2	81,8	1924	1976	35,3	34,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспор- тних засобів і мотоциклів	G	10759	10742	10634	10639	87,1	85,2	3892	4048	31,9	32,4	9846	9910	80,6	79,4	5578	5680	45,7	45,5	8798	8848	72,0	70,9	5900	6078	48,3	48,7	10510	10536	86,0	84,4	4448	4561	36,4	36,5
Транспорт, складське господарств о, поштова та кур'єрська діяльність	H	3462	3553	3419	3517	86,8	87,0	1062	1126	26,9	27,9	2963	3065	75,2	75,8	1593	1624	40,4	40,2	2749	2846	69,8	70,4	1718	1819	43,6	45,0	3349	3470	85,0	85,8	1396	1439	35,4	35,6
Тимчасове розміщуванн я й організація харчування	I	1279	1261	1243	1226	79,1	75,1	272	266	17,3	16,3	1056	1062	67,2	65,0	565	584	36,0	35,8	987	994	62,8	60,9	649	674	41,3	41,3	1233	1222	78,5	74,8	475	478	30,2	29,3
Інформація та телекомунік ації	J	1949	1946	1932	1930	89,2	88,5	1064	1127	49,1	51,6	1763	1745	81,4	80,0	1170	1203	54,0	55,1	1670	1664	77,1	76,3	1146	1186	52,9	54,4	1916	1914	88,5	87,7	905	923	41,8	42,3
Операції з нерухомим майном	L	2704	2697	2638	2650	85,7	84,8	523	549	17,0	17,6	2109	2130	68,5	68,2	967	1001	31,4	32,0	2061	2091	66,9	66,9	1229	1246	39,9	39,9	2592	2608	84,2	83,5	882	927	28,6	29,7

Професійна, наукова та технічна діяльність	M	2636
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	2958
Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку	95.1	64
		2685
		2607
		2651
		87,5
		86,1
		1147
		1229
		38,5
		39,9
		2320
		2379
		77,8
		77,3
		1434
		1455
		48,1
		47,3
		2222
		2299
		74,5
		74,7
		1500
		1603
		50,3
		52,1
		2559
		2617
		85,8
		85,0
		1101
		1184
		36,9
		38,5

Джерело: [133]

Таблиця О7. Електронна торгівля через мережу Інтернет за видами економічної діяльності та з розподілом за середньою кількістю працівників у 2018–2019 рр.

	Код за КВЕД-2010	Кількість підприємств, що здійснювали закупівлі товарів або послуг через мережу Інтернет (за винятком замовлень, надісланих електронною поштою)				Кількість підприємств, що отримували замовлення через мережу Інтернет на продаж товарів або послуг (за винятком замовлень, отриманих електронною поштою)				Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманий від торгівлі через вебсайти або прикладні програми (додатки)			
		одиниць		у % до загальної кількості підприємств		одиниць		у % до загальної кількості підприємств		тис.грн		у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств	
		2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Усього		9583	10169	19,5	20,1	2476	2440	5,0	4,8	228035634,7	292731939,1	3,5	4,5
Переробна промисловість	C	2440	2616	20,2	21,1	673	661	5,6	5,3	52600790,7	56297178,5	2,7	3,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	190	192	25,3	25,0	17	12	2,3	1,6	441913,2	338606,4	0,1	0,1
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	314	334	26,1	27,1	12	17	1,0	1,4	90583,0	171730,7	0,3	0,4
Будівництво	F	1073	1155	19,7	19,8	107	93	2,0	1,6	1358493,2	1933818,5	0,6	0,7
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	2288	2404	18,7	19,3	914	924	7,5	7,4	128502264,3	104074764,4	4,7	3,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	701	726	17,8	18,0	131	125	3,3	3,1	31257594,8	117600857,0	7,1	25,7

Тимчасове розміщення й організація харчування	I	254	268	16,2	16,4	147	166	9,4	10,2	2105230,0	2741067,6	6,8	8,2
Інформація та телекомунікації	J	587	618	27,1	28,3	204	197	9,4	9,0	3993376,1	5065412,6	3,0	3,5
Операції з нерухомим майном	L	382	408	12,4	13,1	33	22	1,1	0,7	1043018,9	109060,2	1,7	0,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	686	737	23,0	23,9	88	83	3,0	2,7	2119916,1	1713579,3	0,7	0,6
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	641	688	17,4	17,8	145	137	3,9	3,5	4506051,0	2672497,8	7,6	3,7
Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку	95.1	27	23	39,7	34,3	5	3	7,4	4,5	16403,4	13366,1	0,9	0,8

Джерело: [133]

Таблиця 08. Кількість підприємств, що мали веб-сайт, за видами економічної діяльності у 2018–2019 рр.

	Код за КВЕД-2010	Кількість підприємств, що мали вебсайт		У тому числі вебсайт яких забезпечував можливість надання інтерактивних послуг																																	
				обслуговування клієнтів		постачання продукції (товарів, послуг) у режимі онлайн		можливість замовлення товарів та послуг у режимі онлайн		відстеження або перевірка статусу розміщених замовлень		персоналізований уміст (контент) вебсайту для постійних клієнтів		електронне посилання на профілі підприємства в соціальних медіа		оголошення про відкриті вакансії або подання заяви на заміщення вакантних посад у режимі онлайн		навчання персоналу																			
		одиноць	у % до загальної кількості підприємств	одиноць	у % до загальної кількості підприємств	одиноць	у % до загальної кількості підприємств	одиноць	у % до загальної кількості підприємств	одиноць	у % до загальної кількості підприємств	одиноць	у % до загальної кількості підприємств	одиноць	у % до загальної кількості підприємств	одиноць	у % до загальної кількості підприємств	одиноць	у % до загальної кількості підприємств																		
		2018 ³	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019																		
Усього		17522	17856	35,6	35,2	8305	8471	16,9	16,7	3088	3100	6,3	6,1	5061	5169	10,3	10,2	4537	4551	9,2	9,0	4565	4647	9,3	9,2	7980	8362	16,2	16,5	5185	5251	10,5	10,4	1916	1965	3,9	3,9
Переробна промисловість	С	5288	5358	43,7	43,2	2275	2316	18,8	18,7	688	686	5,7	5,5	1372	1403	11,3	11,3	1221	1215	10,1	9,8	1176	1154	9,7	9,3	2134	2223	17,6	17,9	1377	1395	11,4	11,3	426	422	3,5	3,4

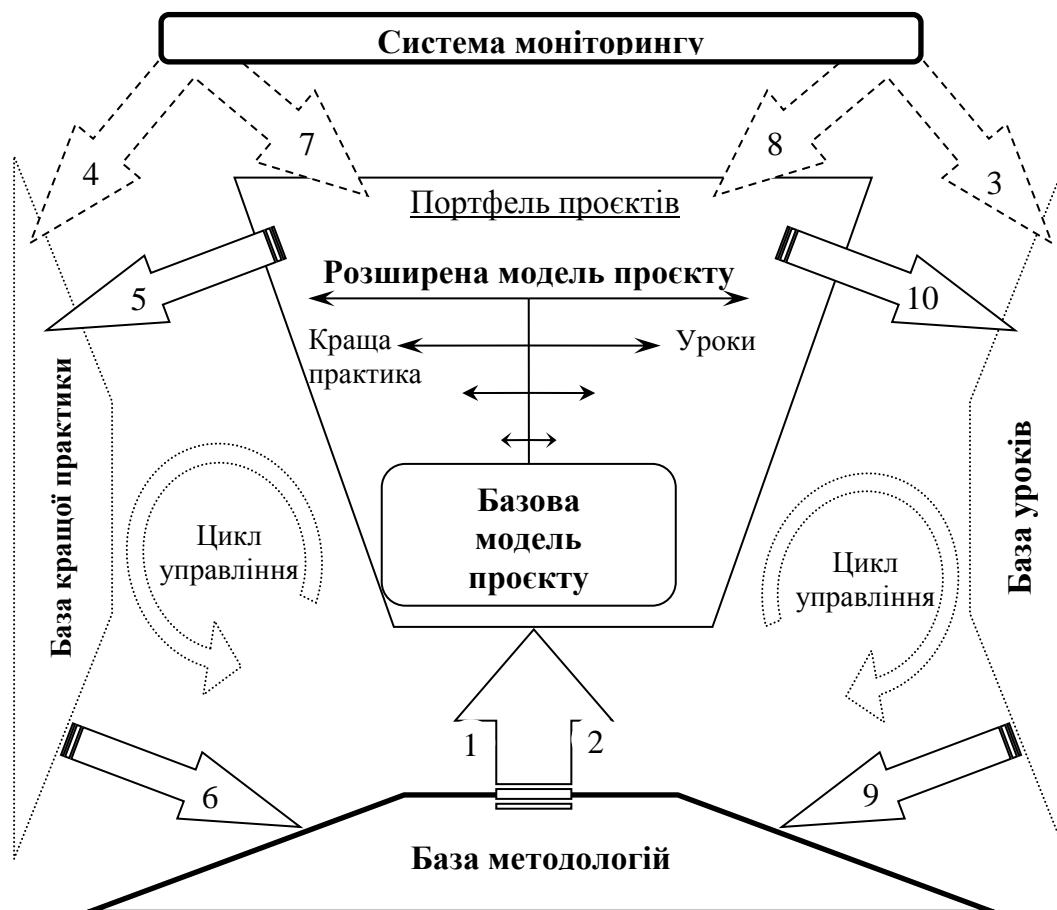
Тимчасове розмішування й організація харчування	I	Н	G	F	E	D
584	882	4609	1366	275	317	
601	893	4692	1397	308	330	
37,2	22,4	37,7	25,1	22,8	42,2	
36,8	22,1	37,6	24,0	25,0	43,0	
372	381	2508	505	146	170	
388	389	2532	497	168	169	
23,7	9,7	20,5	9,3	12,1	22,6	
23,8	9,6	20,3	8,5	13,6	22,0	
177	151	942	175	31	31	
182	151	941	174	33	35	
11,3	3,8	7,7	3,2	2,6	4,1	
11,1	3,7	7,5	3,0	2,7	4,6	
309	227	1670	276	41	47	
326	247	1724	259	49	44	
19,7	5,8	13,7	5,1	3,4	6,3	
20,0	6,1	13,8	4,5	4,0	5,7	
255	231	1422	309	48	50	
265	227	1462	293	53	54	
16,2	5,9	11,6	5,7	4,0	6,6	
16,2	5,6	11,7	5,0	4,3	7,0	
185	216	1337	301	73	112	
198	219	1349	326	91	121	
11,8	5,5	10,9	5,5	6,1	14,9	
12,1	5,4	10,8	5,6	7,4	15,8	
335	342	2301	493	129	150	
355	349	2437	542	151	150	
21,3	8,7	18,8	9,1	10,7	19,9	
21,7	8,6	19,5	9,3	12,3	19,5	
204	246	1508	340	91	116	
212	260	1510	333	107	118	
13,0	6,2	12,3	6,2	7,6	15,4	
13,0	6,4	12,1	5,7	8,7	15,4	
70	113	636	108	18	28	
80	110	654	115	22	24	
4,5	2,9	5,2	2,0	1,5	3,7	
4,9	2,7	5,2	2,0	1,8	3,1	

Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку	N	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	М	Професійна, наукова та технічна діяльність	L	Операції з нерухомим майном	Інформація та телекомунікації
40	869	1331	719	1242			
40	886	1342	764	1245			
58,8	23,6	44,6	23,4	57,4			
59,7	22,9	43,6	24,5	57,1			
22	455	459	256	756			
23	468	494	273	754			
32,4	12,4	15,4	8,3	34,9			
34,3	12,1	16,0	8,7	34,6			
6	205	162	80	440			
8	197	175	83	435			
8,8	5,6	5,4	2,6	20,3			
11,9	5,1	5,7	2,7	19,9			
14	284	234	123	464			
16	268	250	130	453			
20,6	7,7	7,8	4,0	21,4			
23,9	6,9	8,1	4,2	20,8			
15	268	206	137	375			
15	256	202	136	373			
22,1	7,3	6,9	4,4	17,3			
22,4	6,6	6,6	4,4	17,1			
9	261	300	152	443			
12	260	307	164	446			
13,2	7,1	10,1	4,9	20,5			
17,9	6,7	10,0	5,2	20,4			
23	429	604	291	749			
21	415	616	320	783			
33,8	11,7	20,3	9,5	34,6			
31,3	10,7	20,0	10,2	35,9			
12	350	352	156	433			
12	337	352	170	445			
17,6	9,5	11,8	5,1	20,0			
17,9	8,7	11,4	5,4	20,4			
3	134	150	66	164			
4	122	164	75	173			
4,4	3,6	5,0	2,1	7,6			
6,0	3,2	5,3	2,4	7,9			

Джерело: [133]

Додаток П

Концептуальна модель формування та перенесення уроків проєктів та кращої практики у відповідні бази знань



1 – створення нового проєкту на основі базової методології; 2 - оновлення методології управління проєктом при зміні базової методології; 3 - перенесення проєкту до бази уроків; 4 - перенесення проєкту до бази кращої практики через систему моніторингу; 5 - перенесення проєкту до бази кращої практики по його завершенню; 6 - перенесення або застосування кращої практики по проєкту як базової методології або корегування існуючої базової методології; 7 - перенесення кращої практики до розширеної моделі проєкту в ході виконання проєкту; 8 - перенесення уроків попередніх проєктів до розширеної моделі проєкту; 9 - корегування базової методології з урахуванням уроків по проєкту; 10 - перенесення уроків по проєкту до бази уроків по завершенню проєкту.

Джерело: [78]