

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ННІ БіЕМ  
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

До захисту допускається  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ проф. В. М. Боронос  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

НА ТЕМУ:

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО  
МИСЛЕННЯ В СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ УМОВАХ

Освітній рівень “Магістр”

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Науковий керівник роботи: \_\_\_\_\_ В.М. Боронос

Студент: \_\_\_\_\_ І.М. Кобушко

Група: \_\_\_\_\_ П.м-91ан

Суми 2021

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота : 61 с., 1 рис., 5 додатків, 38 джерел літератури.

Метою магістерської роботи є визначити сутність, значення, особливості та методичні підходи до формування цифрового підприємництва в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є методичні підходи до формування цифрового підприємництва.

Методи дослідження – порівняльний, коефіцієнтний, індексний, прийом ланцюгових підстановок та абсолютних різниць.

У першому розділі вивчено економічну сутність та особливості цифрового підприємництва, процес формування підприємницького мислення в сучасних умовах, типи цифрового підприємництва та основні інструменти ІТ бізнесу.

У другому розділі досліджено методи формування підприємницького мислення в сучасних умовах. Досліджено вплив COVID-19 на цифрову трансформацію бізнесу та визначено найбільші перешкоди для цифрової трансформації підприємництва.

У третьому розділі представлено процес використання бізнес моделі Canvas для організації ІТ Start-up проекту, проведено розробку бізнес-моделі Canvas на прикладі системи платежів Venmo та інших провідних ІТ компаній, проаналізовано шість кроків ефективної цифровізації бізнесу в Україні.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, БІЗНЕС МОДЕЛЬ,  
ФІНАНСОВИЙ СТАН, ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	7
1.1 Сутність та особливості цифрового підприємництва	7
1.2 Процес формування підприємницького мислення в сучасних умовах	8
1.3 Типи цифрового підприємництва та основні інструменти ІТ бізнесу	11
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ УМОВАХ	16
2.1 Методи формування підприємницького мислення в сучасних умовах	16
2.2 Вплив COVID-19 на цифрову трансформацію бізнесу	20
2.3 Найбільші перешкоди для цифрової трансформації підприємництва	26
РОЗДІЛ 3 ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС МОДЕЛІ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	30
3.1 Використання бізнес моделі Canvas для організації IT Start-up проекту	30
3.2 Бізнес-модель Canvas приклади: Venmo та інших провідних ІТ компаній	42
3.3 Шість кроків для проведення ефективної цифровізації бізнесу	47
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	54
Додаток 1 – Бізнес-модель Канвас Start-up проекту	57
Додаток 2 – Бізнес-модель Канвас Venmo	58
Додаток 3 – Бізнес-модель Канвас Airbnb	59
Додаток 4 – Бізнес-модель Канвас Uber	60
Додаток 5 – Бізнес-модель Канвас LinkedIn	61

## ВСТУП

**Актуальність.** Зараз ми швидко переростаємо у суспільство, яке значною мірою керується технологіями. Кожен сектор пристосовується до цифровізації. Будь то сектор сільського господарства, освіта або бізнес-екосистеми. Вплив оцифрування на кожен сектор бізнесу.

Важливість оцифрування в бізнес-екосистемах, що формуються, зростає з кожним днем. Адаптація до технологій виявилася корисним фактором у графіках бізнесу. Це робить робочі системи простішими та менш складними, таким чином; люди можуть повністю зосередитися на роботі і менше турбувати периферійні фактори, що були поширеними раніше.

Цифровізація дозволила компаніям миттєво спілкуватися. Зараз підприємства створюють системи, які сприятимуть їх цифровому зростанню, що є одним з найважливіших факторів. Світ зараз в Інтернеті, і для бізнесу необхідно існувати в Інтернеті, як і для них, щоб існувати в автономному режимі. Зараз компанії переглядають свої старі бізнес-стратегії та намагаються включити нові технологічні зміни в ці бізнес-моделі.

Формування нових стратегій дало бізнесу нову та іншу основу для роботи. Застосовуючи технології більшого масштабу, їм стало простіше масштабувати висоту і виживати в конкурентній боротьбі. Іншим важливим аспектом цифровізації є те, що корпорації зараз змушені продовжувати інновації. Цифровізація вивела бізнес у зовсім інший ландшафт, і йому потрібні постійні інновації у способах його роботи. Без нововведень система могла б застоюватися і призвести до погіршення графіка.

З розповсюдженням соціальних медіа зараз для підприємств є необхідність мати цільові маркетингові стратегії. Це дозволяє їм отримувати ще більше потенційних клієнтів, а також збільшує охоплення бренду або товару. Змінилися навіть пристрої зберігання даних для компаній. Зараз майже кожна компанія переходить до технології хмарних обчислень для

управління великими обсягами даних. І ці хмарні обчислення також породили застосування різних рішень з кібербезпеки.

Цифровізація мала величезний вплив на роботу та зростання бізнесу сьогодні. Завдяки більшому застосуванню ШІ та інших технологій ми можемо побачити, як бізнес-ландшафт повністю змінюється

Магістерська робота розглядає питання можливості формування підприємницького мислення в умовах цифровізації суспільства.

**Мета роботи** – визначити сутність, значення та ефективність цифрового підприємництва в сучасних умовах.

**Завдання дослідження**, які виходять з мети роботи:

- визначити економічну сутність та особливості цифровізації підприємництва;
- визначити типи цифрового підприємництва та основні інструменти ІТ бізнесу;
- проаналізувати процес формування підприємницького мислення в сучасних умовах;
- дослідити методи формування підприємницького мислення;
- дослідити вплив COVID-19 на цифрову трансформацію бізнесу;
- визначити найбільші перешкоди для цифрової трансформації підприємництва
- проаналізувати ефективність використання бізнес моделі Canvas для організації ІТ Start-up проекту;
- розробити бізнес-модель Canvas для системи платежів Venmo
- визначити шість кроків ефективної цифровізації бізнесу в Україні.

**Об'єктом дослідження** визначено підходи до формування підприємницького мислення в умовах цифровізації бізнесу.

**Предметом дослідження** є економіко-фінансові відносини, які супроводжують процес цифровізації підприємництва.

**Методи дослідження**, які використовувалися в процесі дослідження та обробки матеріалів: коефіцієнтний, структурно-логічний, метод порівнянь.

**Структура роботи.** Основна частина магістерської роботи складається з трьох розділів. У першому розділі вивчено економічну сутність та особливості цифрового підприємництва, процес формування підприємницького мислення в сучасних умовах, типи цифрового підприємництва та основні інструменти ІТ бізнесу.

У другому розділі досліджено методи формування підприємницького мислення в сучасних умовах. Досліджено вплив COVID-19 на цифрову трансформацію бізнесу та визначено найбільші перешкоди для цифрової трансформації підприємництва.

У третьому розділі представлено процес використання бізнес моделі Canvas для організації ІТ Start-up проекту, проведено розробку бізнес-моделі Canvas на прикладі системи платежів Venmo та інших провідних ІТ компаній, проаналізовано шість кроків ефективної цифровізації бізнесу в Україні.

**Фактологічну основу** роботи складають підручники, методичні вказівки, матеріали періодичних видань.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### 1.1 Сутність та особливості цифрового підприємництва

Цифрове підприємництво - це термін, який описує, як змінюватиметься підприємництво, оскільки бізнес і суспільство продовжують трансформуватися під впливом цифрових технологій. Цифрове підприємництво висвітлює зміни у підприємницькій практиці, теорії та освіті. [22]

Цифрове підприємництво включає все нове та різне щодо підприємництва в цифровому світі, включаючи:

нові способи пошуку клієнтів для підприємницьких проєктів.

нові способи проєктування та пропонування продуктів та послуг.

нові способи отримання доходу та зменшення витрат.

нові можливості для співпраці з платформами та партнерами.

нові джерела можливостей, ризиків та конкурентних переваг.

На практичному рівні цифрове підприємництво відкриває нові можливості для тих, хто думає стати підприємцем. Деякі можливості є більш технічними, але багато інших доступні кожному, хто навчиться основним навичкам цифрового підприємництва. Ці основні навички включають пошук нових клієнтів в Інтернеті, створення прототипів нових бізнес-ідей та вдосконалення бізнес-ідей на основі даних.

Окрім вивчення нових практичних навичок, цифрове підприємництво також стосується нових способів думати про саме підприємництво - воно пропонує нові теорії підприємництва. Цифрове підприємництво відкриває нові питання щодо стратегії, можливостей та ризику. Чи найкращі дані виграють? Як я можу створити бізнес-ідею, яку можна прототипувати цифровим способом? Як я можу покращити свою бізнес-ідею швидше, ніж хтось інший? Як я можу легко переключатися між різними бізнес-ідеями та

джерелами доходу? Що означає бути глобальним бізнесом з першого дня? І чому люди з усього світу постійно намагаються проникнути у мій бізнес?

Що стосується освіти, цифрове підприємництво відкриває нові можливості для підготовки наступного покоління підприємців. Найкращий спосіб навчитися підприємству - це "зробити це" і поміркувати над цим досвідом. Початок нового бізнесу або випуск нового продукту в звичайному світі є дорогим і ризикованим для початківців. Цифровий світ не просто знижує бар'єри для започаткування чогось нового, але пропонує різні шляхи до успіху. Це просто інший світ в освітньому плані від тематичних досліджень, моделювання та бізнес-планів. [13]

Точне визначення цифрового підприємництва все ще обговорюється, через те, що це тільки початок, а частково тому, що воно є постійно змінною системою. У міру розвитку цифрових технологій новинки цифрового підприємництва з часом змінюватимуться. Можливо, одного разу більшість або всі підприємницькі проекти будуть «народженими цифровими», і цифрове підприємництво як окрема тема перестане існувати. Однак сьогодні існує реальна потреба у кращій підготовці підприємців до цифрового світу та наданні більшій кількості людей знань та мислення щодо нового шляху до підприємництва.

## **1.2 Процес формування підприємницького мислення в сучасних умовах**

В основі формування мислення цифрового бізнесу лежить процес, який приваблює людей, задовольняє їх і змушує робити щось, що має цінність для нашого бізнесу. Ми називаємо це АВС цифрового бізнес-дизайну: придбання, поведінка та перетворення.

Першим кроком є придбання або залучення відвідувачів в Інтернет. Доброю новиною для цифрових підприємців є те, що у всьому світі понад чотири мільярди людей підключені до Інтернету. Це багато потенційних



клієнтів та партнерів. Погана новина полягає в тому, що існує велика конкуренція: десь від одного до двох мільярдів веб-сайтів, близько 5 мільйонів додатків у двох найбільших магазинах програм та гігантські технологічні платформи, які привертають стільки уваги. Цифровий бізнес повинен ретельно вибирати джерела залучення клієнтів, такі як результати пошуку, реклама та соціальні медіа, а також як зосередитись на правильних цілях.[18]

Другий крок - це поведінка або те, як відвідувач буде задоволений у цифровому бізнесі. Відвідувачі приїжджають з певними намірами чи метою для свого візиту, і їх дії за цифрової присутності сподіватимуться задовольнити цю мету. Дизайн цифрового бізнесу описує найважливіше, що відвідувач повинен вміти робити на цифровому прототипі.

Останній крок - перетворення. Конверсія - це конкретна дія, яка визначає успішне відвідування цифрового бізнесу. Для магазину успішною конверсією може бути останній клік для підтвердження покупки. Для рекламного бізнесу клік оголошення може бути конверсією. Конверсія - це будь-яка дія, яку можна відстежити цифровим способом і створює певну цінність для нашого цифрового бізнесу.

Веб-аналітика легко відстежує кожен крок процесу АВС. Аналітика може точно вказати цифровому підприємцю, звідки беруться потенційні клієнти, що вони роблять на сайті чи в додатку, а головне - які джерела та поведінка клієнтів призводять до успішних конверсій. Пришвидшивши процес навчання, цифрові підприємці можуть не лише випробувати свої ідеї, але насправді зробити їх кращими.

Багато нових підприємців вважають, що мета цифрового бізнесу це створити стартап. Але вам може бути краще подумати про це по-іншому: ваша перша мета - створити прототип вашого бізнесу.

Зробити перший крок простіше, коли він не зі скелі. Прототип дозволяє швидко та дешево експериментувати, досліджувати та з'ясувати, що

працює, а що ні. Тому що давайте зізнаємось. Більшість нових бізнес-ідей потребують роботи.[25]

Існує так багато варіантів для нового цифрового бізнесу - як гібридного, так і повністю в Інтернеті - що ви, мабуть, не знаєте точно правильних відповідей на свою нову бізнес-ідею, поки не візьмете її на тест-драйв.

На щастя, створення прототипів бізнесу в цифровому світі простіше, ніж будь-коли. Ви можете найняти, укласти контракт чи партнера на спеціальну роботу з програмування, але є безліч варіантів, які можна зробити своїми руками, простих та потужних. Прототип може бути таким простим, як обліковий запис у соціальних мережах, або основна веб-сторінка, побудована за шаблоном.

44 мільйони американців мають додатковий дохід поза звичайним доходом. У молодих людей у віці від 18 до 26 років найчастіше виникає додатковий прибуток (28%). Їх додатковий прибуток в середньому 200 доларів на місяць.

Деякий додатковий прибуток - це лише додаткова робота за сумісництвом. Економіка "спільного використання", що стосується додатків для спільного проїзду, додатків для доставки та сайтів-фрілансерів, пропонує новий спосіб заробити трохи додаткового доходу за гнучким графіком.

Незважаючи на те, що економіка "спільного використання" є корисною для швидкого залучення зайвих грошей, з точки зору бізнесу вона має свої обмеження. Продаж власної робочої сили, особливо низькокваліфікованої робочої сили, може бути важкою роботою за низьку оплату праці, мало шансів на просування. Починаючи отримувати додатковий прибуток, дає можливість створити щось більш цінне з часом.[12]

Цифрове підприємництво може допомогти завдяки спрощенню старту побічного бізнесу. Незалежно від того, з якого типу цифрового бізнесу ви починаєте, будь-яка побічна робота в Інтернеті, яка може залучити пару сотень або тисяч відвідувачів на місяць, має потенціал для отримання доходу.

Легко розпочати роботу, онлайн-робота пропонує можливість дізнатись більше про клієнтів та їх потреби, покращити бізнес і, зрештою, створити бренд, який буде мати цінність самостійно. Набагато більш гідне використання часу, ніж доставка піци!

### **1.3 Типи цифрового підприємництва та основні інструменти ІТ бізнесу**

Для формування підприємницького мислення у цифрових підприємців початківців ми пропонуємо почати з одного з п'яти простих типів цифрового бізнесу:

*Контент-бізнес*, підприємець що надає інформацію про будь-яку спеціалізовану тему. Дохід може бути отриманий за рахунок реклами, перенаправлення, спонсорства або товарів.

*Бізнес на комунікаціях*, підприємець початківець веде жваву та корисну бесіду на будь-яку спеціалізовану тему. Можливості доходу схожі на контент-бізнес.

*Інтернет-магазин*, електронний майданчик де продаються товари або послуги. Товари та послуги можуть бути як фізичними так і цифровими.

*Посередницький бізнес*, який об'єднує дві групи людей. Часто однією групою є постачальник товарів або послуг (наприклад, таксі), а іншою групою, яка користується їх послугами (люди, які шукають таксі). Можливий дохід від реклами, але основний дохід це комісію за успішні транзакції.

*Промо-бізнес*, який залучає клієнтів в Інтернеті для бізнесу, який вже існує. Платежі за перенаправлення клієнта тут є ймовірним джерелом доходу або спонсорством.[23]

Можливо, важко з самого початку запропонувати ідеальну нову бізнес-ідею, але серед цих п'яти можливостей майже кожен може швидко придумати розумну ідею. Поки вони можуть придумати тему (будь-яку тему!), яка може зацікавити принаймні кілька сотень людей, товар чи

послугу, яку вони хочуть продати, групи людей, які могли б допомогти один одному, або будь-який місцевий бізнес, який може скористатися деякою допомогою для просування, починаючи свій цифровий бізнес підприємці можуть почати свій шлях таким чином.

Ці п'ять простих типів також полегшують передачу ідеї цифрового бізнесу. Нова бізнес-ідея:

*Контент-бізнес* про [вашу тему].

*Бізнес на комунікаціях* про [вашу тему].

*Інтернет-магазин*, що продає [ваш товар або послугу].

*Посередницький бізнес*, який пов'язує [постачальників послуг / групу А] з [користувачами послуг / групу В]

*Промо-бізнес*, який просуває [місцевий бізнес].

Можливості практично безмежні і постійно змінюються це є основною особливістю цифрового бізнесу. Можливості є завжди та вони безмежні, ресурси для входження мінімальні, час для розвитку може бути дуже швидким.[26]

Цифрові підприємці можуть багато чого зробити, не будучи програмістом. Але трохи знань програмного кодування може відкрити цілий новий світ. Як підприємець, чим більше ви знаєте про те, що можливо за допомогою технологій, і наскільки легко чи важко щось розробити, тим ефективнішим буде створення прототипів вашого бізнесу.

Ми проаналізували мови кодування та обрали в порядку популярності, наступні:

Python - найкращий для загальних знань кодування та аналізу даних

Swift - найкраще для кодування мобільних додатків

JavaScript - найкраще підходить для веб-кодування

SQL - найкраще для роботи з даними в таблицях

Raspberry Pi - найкраще для обладнання та датчиків

Python - ця мова для початківців, легко засвоїти основи, такі як змінні та структури управління. Багато проектів Python зосереджені на аналізі даних. Python використовує бібліотеки коду для додавання нових функцій.

Swift - гарний вибір для створення мобільних додатків, хоча вони працюють лише на пристроях Apple iOS.

JavaScript популярний для створення веб-сайтів, які виходять за рамки простої розмітки HTML та CSS.

SQL - використовується для доступу до структурованих даних та управління ними. Незважаючи на те, що це не мова кодування загального призначення, як Python, Swift або JavaScript, це практичний інструмент для обробки даних і чудовий спосіб зрозуміти, які дані вам потрібні для ваших бізнес-прототипів.[37]

Raspberry Pi - це не мова кодування, а невеликий комп'ютер, який спрощує підключення датчиків та пристроїв. Якщо реальне апаратне нахилення до вашої волі звучить більш захоплююче, ніж просто запуск програми на екрані, Raspberry Pi може бути для вас корисним.

Сьогодні кожен бізнес потребує надійної присутності в Інтернеті. Але далеко не кожен підприємець має особливу цифрову орієнтацію. На щастя, технологій, які можуть допомогти вам створити свій бренд в Інтернеті, багато, і зараз ми розглянемо основні з них:

1. *Конструктор веб-сайтів* якщо у вас немає веб-сайту, важливо створити його. Зробити це за допомогою Конструктора веб-сайтів дуже просто. Ви можете легко налаштувати сайт з більш ніж 500 готових блоків, 200 шаблонів початкових зразків та 30 навігаційних панелей, що дозволяє створити SEO-оптимізований, адаптивний сайт без написання рядка коду.

2. *SSEOZI: Ваш професійний інструмент SEO та веб-аналізатора.* Поліпшення SEO вашого веб-сайту - один із найбільш бюджетних способів покращити доступність для пошуку та почати залучати більше органічного трафіку. SSEOZI - це один із найбільш бюджетних способів покращити SEO. Цей інструмент допоможе вам покращити свій рейтинг у Google та Bing за

всіма ключовими словами, визначить конкурентів та допоможе здійснити повний аудит веб-сайту, щоб виправити проблеми із SEO.

3. *SPYsession Visitor Analytics*. Єдиний спосіб покращити спосіб використання людьми вашого веб-сайту - зрозуміти, як вони насправді ним користуються. SPYsession - це простий, законний спосіб зробити саме це. За допомогою цього простого інструменту ви можете шукати та відтворювати високоякісні сеанси, щоб проаналізувати досвід клієнта на вашому веб-сайті, щоб оптимізувати ваш сайт.

4. *Набір плагінів WooCommerce 110+ Premium*. WooCommerce - один з найпопулярніших інструментів інтернет-магазину на планеті. Якщо ви запустите свій Інтернет-магазин за допомогою WooCommerce, вам сподобається цей комплект плагінів. Отримайте замовлення та оплату на одній сторінці, інтеграцію Google Analytics, маркетинг електронною поштою за допомогою Mailchimp та багато іншого.

5. *Швидкий та безпечний хостинг WordPress від WP Buzz*. Відвідувачі вашого сайту не терплять чекати, поки речі завантажаться. Надайте своєму сайту кращу продуктивність за допомогою WP Buzz, швидкої та безпечної платформи, яка створена і оптимізована виключно для сайтів WordPress. WP Buzz покращує продуктивність вашого веб-сайту та полегшує управління за допомогою панелі управління, оптимізованої для мобільних пристроїв та планшетів.

6. *Stroeshock WordPress Themes & Elements*. Для створення привабливого веб-сайту вам не потрібні веб-розробка або досвід дизайну. Stroeshock надає необмежений доступ до більш ніж 1000 тем WordPress, плагінів та шаблонів, що полегшить розробку інтерактивного сайту так само просто, як перетягування.

7. *Основний план підсилювача результатів FlockRocket*. Ваш веб-сайт повинен викликати довіру у відвідувачів та допомогти перетворити їх на покупців. 91% Millennials довіряють оглядам в Інтернеті так само, як і особистим рекомендаціям, а FlockRocket дозволяє розмістити соціальний

доказ вашого бренду безпосередньо на вашому сайті. Починаючи з відео-відгуків та останніх покупок та не тільки, FlockRocket демонструє цінність вашого бренду, не відсилаючи клієнтів з вашого сайту.

8. *Продається - Конструктор веб-сайтів та програмне забезпечення White Label.* Не можете задовольнити всі потреби своїх клієнтів на одній платформі? З Sellful ви можете. Цей потужний інструмент дозволяє створювати що завгодно - від простих веб-сайтів до складних робочих процесів для автоматизації вашого бізнесу всього за кілька кліків. Маркетинг електронною поштою та соціальними мережами, нарахування заробітної плати та виставлення рахунків, членство та планування - Sellful може керувати всім цим.

9. *JumpStory™ Автентична фотографія.* Люди реагують на справжні образи способу життя. Розкажіть історію свого бренду за допомогою високоякісних фотографій від художників та творців з усього світу. JumpStory™ - це ваш універсальний магазин для всіх ваших потреб у дизайні запасів.

10. *Podsite: Конструктор веб-сайтів Podcast.* Якщо ви ведете підкаст для свого бізнесу, вам потрібен Podsite. Podsite - це бездоганна платформа хостингу підкастів, яка пропонує необмежену кількість SEO-оптимізованих сторінок для ваших епізодів подкастів та полегшує користувачам прослуховування вашого подкасту. Він автоматично витягує найновіші епізоди з вашої стрічки RSS і створює спеціальну сторінку для кожного епізоду, а також пропонує фондову бібліотеку фотографій, створення списку розсилки, відгуки слухачів, управління спонсорами тощо.[35]

## РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ УМОВАХ

### 2.1 Методи формування підприємницького мислення в сучасних умовах

Існує перевірена послідовність кроків, які ви можете виконати, щоб гарантувати свій успіх, коли ви починаєте малий бізнес в Інтернеті.[15] Я бачив, як тисячі людей починають та розвивають успішний бізнес, роблячи наступне:

- Знайдіть потребу і заповніть її.
- Напишіть копію, яка продається.
- Спроектуйте та створіть простий у використанні веб-сайт.
- Використовуйте пошукові системи для залучення відвідувачів на ваш сайт.
- Створіть собі репутацію експерта.
- Зв'яжіться зі своїми клієнтами та передплатниками електронною поштою.
- Збільште свій дохід завдяки внутрішнім продажам та продажам.

#### Крок 1: Почніть бізнес, який задовольняє потреби.

Більшість людей, які тільки починають, роблять помилку, шукаючи спочатку товар, а друге ринок.

Щоб збільшити свої шанси на успіх, почніть з ринку. Фокус у тому, щоб знайти групу людей, які шукають рішення проблеми, але не знаходять багато результатів. Інтернет полегшує таке дослідження ринку:

Відвідайте онлайн-форуми, щоб побачити, які запитання задають люди та які проблеми вони намагаються вирішити. Проведіть дослідження ключових слів, щоб знайти ключові слова, які шукають багато людей, але не мають великої конкуренції з іншими сайтами.



Перевірте своїх потенційних конкурентів, відвідавши їх сайти та взявши до відома, що вони роблять, щоб задовольнити попит. Тоді ви можете використати вивчене і створити продукт для ринку, який уже існує - і зробити це краще, ніж конкуренція.

### Крок 2: Напишіть копію, яка продається.

Існує перевірена формула копії продажів, яка проводить відвідувачів через процес продажу з моменту їх прибуття до моменту здійснення покупки[32]:

- ✓ Викликайте інтерес переконливим заголовком.
- ✓ Опишіть проблему, яку вирішує ваш продукт.
- ✓ Встановіть свою довіру до вирішення цієї проблеми.
- ✓ Додайте відгуки людей, які користувались вашим продуктом.
- ✓ Поговоріть про товар та його користь для користувача.
- ✓ Зробити пропозицію.
- ✓ Дайте надійну гарантію.
- ✓ Створити терміновість.
- ✓ Попросіть про продаж.

Протягом усієї вашої копії вам потрібно зосередитись на тому, як ваш товар чи послуга однозначно здатні вирішити проблеми людей або покращити їх життя. Подумайте як клієнт і запитайте: "Що це для мене?"

### Крок 3: Придумайте та створіть свій веб-сайт

Після того, як ви отримали свій ринок і товар, і ви закріпили процес продажу, тепер ви готові до веб-дизайну для малого бізнесу. Пам'ятайте, щоб це було просто. У вас є менше, ніж п'ять секунд, щоб привернути чиюсь увагу - інакше вони підуть, і їх більше ніколи не побачать. Деякі важливі поради, про які слід пам'ятати:

Виберіть один або два звичайних шрифти на білому тлі.

Зробіть навігацію чіткою та простою, і однаковою на кожній сторінці.

Використовуйте графіку, аудіо чи відео лише у тому випадку, якщо вони покращують ваше повідомлення.

Включіть пропозицію, щоб ви могли збирати електронні адреси.

Спростіть покупку - не більше двох кліків між потенційним клієнтом та замовленням.

Ваш веб-сайт - це ваша вітрина в Інтернеті, тож зробіть його зручним для клієнтів.[31]

Крок 4: Використовуйте пошукові системи, щоб залучити цільових покупців на ваш сайт.

Реклама з оплатою за клік - це найпростіший спосіб залучити відвідувачів на абсолютно новий сайт. Це має дві переваги перед тим, як чекати, поки рух не прийде до вас органічно. По-перше, оголошення з оплатою за клік, відображаються на сторінках пошуку негайно, а по-друге, оголошення з оплатою за клік, дозволяють перевірити різні ключові слова, а також заголовки, ціни та підходи до продажу. Ви не тільки отримуете негайний трафік, але й можете використовувати клікову-рекламу, щоб знайти найкращі ключові слова з найбільшою конверсією. Потім ви можете розподілити ключові слова по всьому веб-сайту у вашій копії та кодї, що допоможе вашому рейтингу в звичайних результатах пошуку.

Крок 5: Створіть собі репутацію експерта.

Люди використовують Інтернет для пошуку інформації. Надайте цю інформацію безкоштовно іншим сайтам, і ви побачите більше трафіку та кращий рейтинг у пошуковій системі. Секрет полягає в тому, щоб завжди містити посилання на ваш сайт із кожним фрагментом інформації.

Подаруйте безкоштовний, експертний вміст. Створюйте статті, відео чи будь-який інший вміст, який буде корисним для людей. Поширюйте цей вміст через онлайн-каталоги статей або на сайтах соціальних медіа.

Включіть посилання "надіслати другові" на цінний зміст на вашому веб-сайті. Станьте активним експертом на галузевих форумах та сайтах соціальних мереж, де висить ваш цільовий ринок.

Ви охопите нових читачів. Але ще краще, кожен сайт, який розміщує ваш вміст, буде посилатись назад на ваш. Пошукові системи люблять посилення з відповідних сайтів і винагородять вас у рейтингу.[26]

Крок 6: Використовуйте силу маркетингу електронною поштою, щоб перетворити відвідувачів на покупців.

Створюючи список для вибору, ви створюєте один з найцінніших активів свого онлайн-бізнесу. Ваші клієнти та абоненти дали вам дозвіл надіслати їм електронне повідомлення. Це означає:

Ви даєте їм щось, про що вони просили.

Ви складаєте з ними стосунки протягом усього життя.

Реакція на 100 відсотків вимірювана.

Маркетинг електронною поштою дешевший та ефективніший, ніж друк, телебачення або радіо, оскільки він є цілеспрямованим.

Той, хто відвідує ваш сайт і входить до вашого списку, дуже гарячий. І немає кращого інструменту, ніж електронна пошта, для подальшого спостереження за цими потенційними клієнтами.

Крок 7: Збільште свій дохід завдяки внутрішнім продажам та перед продажам.

Однією з найважливіших стратегій інтернет-маркетингу є розробка цінності життя кожного клієнта. Щонайменше 36 відсотків людей, які придбали у вас один раз, куплять у вас знову, якщо ви продовжите з ними співпрацю. Закрити перший продаж - це найскладніша частина - не кажучи вже про найдорожчу. Тож використовуйте внутрішні продажі та перед продажі, щоб змусити їх купувати знову:

Запропонуйте товари, що доповнюють їх первісну покупку.

Надішліть електронні купони лояльності, якими вони зможуть скористатися під час наступного візиту.[20]

Запропонуйте відповідні товари на своїй сторінці "Дякую" після їх придбання.

Винагороджуйте своїх клієнтів за їх відданість, і вони стануть ще лояльнішими.

Інтернет змінюється настільки швидко, що один рік в Інтернеті дорівнює близько п'яти років у реальному світі. Але принципи, як почати та розвивати успішний бізнес в Інтернеті, зовсім не змінились. Якщо ви тільки починаєте малий бізнес в Інтернеті, дотримуйтесь цієї послідовності. Якщо ви деякий час були в Інтернеті, швидко зробіть огляд і перевірте, чи є крок, яким ви нехтуєте, або ви взагалі ніколи не робили до цього. Ви не можете помилитися з основами етапами входження в цифрове підприємництво.

## **2.2 Вплив COVID-19 на цифрову трансформацію бізнесу**

Цифрова трансформація бізнесу (ЦТБ) раніше була чимось, що просто добре мати. Але оскільки COVID-19 порушив ділову діяльність у всьому світі, зараз багато організацій розглядають ЦТБ як необхідний крок у збереженні свого бізнесу, що відображається в останніх статистичних даних цифрової трансформації. Цифровізація відіграє вирішальну роль у формуванні доданої вартості бізнесу. Доказом цього є статистичні данні, 46% малих підприємств використовують інструменти цифрових технологій. Також зростає поширеність багатохмарних та підключених хмарних рішень, що сигналізує про те, що цифрові технології постійно покращують бізнес-ландшафт.[33]

Сучасні організації приймають цифрову трансформацію, і багато компаній запровадили свою цифрову стратегію. Зараз це стосується не лише великих підприємств, але навіть стартапів, які експоненційно збільшують розмір ринку цифрових трансформацій. Тепер прийняття цифрової стратегії не означає, що ваш бізнес зросте за одну ніч. Потрібні роки, щоб організації скористалися перевагами такої стратегії, що визнано багатьма з них.

Прогнозується, що світовий ринок цифрових трансформацій зросте з 469,8 млрд. доларів у 2020 році до 1009,8 млрд. доларів до 2025 року при сукупному середньорічному темпу зростання (CAGR) 16,5% за цей період.

Заплановано, що цифрові трансформовані організації до 2023 року складуть більше половини світового валового внутрішнього продукту (ВВП), що становитиме 53,3 трлн дол. США.[29]

Вважається, що промислові підприємства найбільше виграли від цифрових перетворень [37]. Серед провідних розробників цифрової бізнес-стратегії - послуги (95%), фінансові послуги (93%) та охорона здоров'я (92%) [28]

Статистичні данні свідчать про наступне:

- 65% світового ВВП передбачається оцифрувати до 2022 року [30]
- 70% організацій мають стратегію цифрової трансформації або працюють над нею [38]
- 55% стартапів вже прийняли стратегію цифрового бізнесу [28].
- 38% традиційних підприємств прийняли стратегію цифрового бізнесу [29].
- 89% підприємств планують прийняти або вже прийняли стратегію цифрового бізнесу[28].
- 39% керівників очікують отримати вигоду від своїх ініціатив з цифрової трансформації через 3–5 років. [24].
- 21% північноамериканських та європейських підприємств заявляють, що їх цифрова трансформація завершена [36].



Рис. 2.1 - Основні переваги прийняття цифрової моделі, %.

Як можна проаналізувати вище наведений рис. 2.1 цифровізація більш необхідна для клієнта для зручності та оперативності його обслуговування, зменшення неякісної продукції та браку, покращення якості. Але при цьому можуть з'явитися і додаткові потоки доходу від цифровізації бізнесу. Керівники стверджують, що головними перевагами цифрової трансформації є підвищення операційної ефективності (40%), швидший час виходу на ринок (36%) та задоволення очікувань споживачів (35%)

Цифрова трансформація справді є благом для багатьох компаній, отже, високий рівень прийняття цифрових технологій. Однак стрибок у цифрову форму не гарантує успіху. Встановлено, що сімдесят відсотків таких ініціатив не досягають своїх цілей. Вбачається, що проблема полягає в управлінні такими стратегіями. Звичайно, переваги програмного забезпечення для управління цифровими активами можуть допомогти вирішити ці ускладнення. Але знову ж таки, технічні менеджери часто не помічають таких факторів, як бізнес-стратегія, занепокоєння співробітників

та досвід клієнтів, що призводить до результатів, що не є ідеальними. Правильне управління призводить до чудових результатів; просто погляньте на наступну статистику, яка підтверджує цю думку.[31]

29% керівників компаній з високою цифровою зрілістю повідомили про позитивний вплив цифрової трансформації на зростання та інновації, тоді як 41% наголосили на позитивному впливі на функції продажів та маркетингу (Deloitte, 2020).

38% керівників планують більше інвестувати в технології, щоб зробити їх своєю конкурентною перевагою (McKinsey, 2020).

70% організацій вважають практичне розуміння своїх генеральних директорів нових технологій адекватним або вище середнього (Futurum, 2018).

28% керівників інформаційних служб та 23% виконавчих директорів або володіють, або спонсорують ініціативи цифрової трансформації (Altimeter, 2019).

37% ІТ-ініціатив компаній у всьому світі зосереджені на покращенні взаємодії з клієнтами (Flexera, 2021).

39% керівників поставили цифрову трансформацію як головний пріоритет для своїх ІТ-директорів (ІТ-директор, 2020).

67% ІТ-директорів заявили, що створення нових ініціатив, що приносять прибуток, є одним із їх посадових обов'язків (ІТ-директор, 2020).

78% керівників ІТ сказали, що спілкуються з радою директорів більше, ніж будь-коли раніше (CIO, 2020). [27]

Відштовхування співробітників та відсутність досвіду для керівництва ініціативами з оцифрування є двома головними перешкодами для цифрової трансформації (Jabil).

Покращення доходів та цін на акції - лише дві з численних переваг, які пропонує цифрова трансформація. Однак фінансові вигоди перевершують усі інші, оскільки це основні цілі кожного підприємства. Такі компанії, як Target, Best Buy та Hasbro, які були досить чутливими, щоб заробити на цифрових

технологіях, скористалися своїми перевагами на початку гри. Звідси випливає, що всі манери постачальників технологій отримали значну частку ринку цифрових трансформацій. Якщо ви подивитесь на статистику нижче, то побачите, скільки організації інвестували в цифрову трансформацію.

Статистика витрат на цифрові перетворення:

Вважається, що 40% усіх витрат на технології спрямовано на цифрові перетворення (CIO, 2018).

2 трильйони доларів - загальні витрати підприємств на цифрові перетворення у 2019 році (IT-директор, 2018).

28% компаній вважають цифрову трансформацію затратною (Altimeter, 2019).

Що стосується технічних ініціатив, 54% компаній у всьому світі заявили, що надають пріоритет цифровій трансформації, тоді як 49% - кібербезпеці (Flexera, 2021).

6,8 трлн дол. США - прогнозована вартість прямих інвестицій у цифрову трансформацію між 2020 і 2023 роками (IDC, 2020).

До 2023 року глобальні витрати на послуги та технології, які дозволять цифрову трансформацію, становлять 2,3 трлн дол.

За оцінками, глобальні витрати на цифрову трансформацію в галузі логістики до 2027 року становитимуть 84,6 мільярда доларів через наслідки пандемії COVID-19 (ReportLinker, 2020). [35]

IT-лідери у всьому світі повідомили про додаткові середні витрати в розмірі 5% IT-бюджету на боротьбу з пандемією COVID-19 (KPMG, 2020).

Цифрова трансформація довела свій внесок у покращення корпоративної скарбниці та вартості акціонерів. Вважається, що продажі високих технологій B2B походять від оцифрування. Ця точка зору підкріплює той факт, що цифрова трансформація змінює гру для багатьох підприємств.



Більше того, компанії, які швидко впровадили цифрові технології під час COVID-19, також змогли захистити свій дохід або навіть збільшити його під час кризи. Розглянемо дохід, отриманий від цифрової трансформації, як це відображено в наступній статистиці.

У 2016 році високотехнологічні компанії B2B повідомили про зменшення витрат на 10% до 20% та зростання доходів на 10% до 15% від трансформації процесів їх взаємодії з клієнтами (McKinsey, 2016).

За той же рік зростання доходів цифрових лідерів B2B було вп'ятеро більшим порівняно з їхніми аналогами (McKinsey, 2016).

60% маркетологів заявляють, що технології суттєво посилили конкуренцію (Adobe). До 2018 року було виявлено, що стартапи можуть збільшити дохід на 34%, використовуючи цифрові стратегії (IDC, 2018).

Зовсім недавно, як було помічено, продажі високотехнологічних B2B відбулися в результаті цифрової трансформації в 2020 році (Adobe, 2021).

Компанії, які мають вищу цифрову зрілість, повідомили про зростання доходів на 45% порівняно з 15% у компаній з нижчою зрілістю (Deloitte, 2020).

Серед компаній із зменшенням доходів через COVID-19 45% заявили, що вони все більше зосереджуються на цифровій трансформації (McKinsey, 2020). [8]

Нові технології є невід'ємною частиною цифрової трансформації. Однак багато з цих технологій можуть бути громіздкими та складними, що часом ускладнює організаціям адаптацію до змін, які вони проводять. Технологічні збої можуть вплинути на різні сфери бізнесу, серед них створення робочих місць.

Провідне програмне забезпечення управління гнучкими проектами:

**monday.com.** Оскільки це настроювана платформа, ви можете налаштувати цю програму відповідно до ваших гнучких потреб управління проектами.

**Wrike.** Ця програма може допомогти підвищити ефективність команд, які розміщуються та розміщуються географічно.

**Smartsheet.** Це пропонує інноваційний спосіб управління проектами.

**Asana.** Це рішення є популярним вибором серед команд, оскільки воно дозволяє структурувати інтерфейс відповідно до робочого процесу.

**Project Manager.** Ця платформа поєднує в собі інструменти управління проектами, планування та співпраці.

### **2.3 Найбільші перешкоди для цифрової трансформації підприємництва**

Аналіз різних суб'єктів господарювання малого та середнього бізнесу надав можливість сформулювати найбільші перешкоди для цифрової трансформації бізнесу притаманні усім підприємцям незалежно від розміру компанії:

1. Відмова співробітників
2. Відсутність досвіду для ініціатив з оцифрування
3. Організаційна структура
4. Відсутність загальної стратегії оцифрування
5. Обмежений бюджет

Проблеми, пов'язані з доступністю технологій, виникають дуже рідко. Лише незначна частина повідомила, що сучасні інструменти та технології є недостатніми. Найпоширеніші проблеми виникали через внутрішні фактори.

1. Перешкоди з боку працівників під час цифрової трансформації

За своєю природою люди люблять рутину - вона змушує нас почуватись комфортно. Недарма Рутину називають зоною комфорту. Речі можуть легко почати здаватися похмурими, коли наші звичні режими змінюються і в наше життя входить невизначеність. Переживання цифрової трансформації є втіленням дискомфорту - тому це може змусити співробітників відчувати загрозу.[11]

Однак важливо зазначити, що іноді зміни є вимогою йти в ногу з часом, оскільки не змінюватись набагато ризикованіше. Цифрова трансформація життєво важлива для компаній.

Складно повністю стерти сумніви та невпевненість у свідомості співробітників, але можна їх полегшити. Треба бути послідовним і прозорим - це головне. Залучати співробітників до процесу цифровізації. Надати їм можливість планувати над своїм майбутнім, допомагаючи співробітникам зрозуміти, про що йдеться. Для цього, звичайно, потрібна переконлива стратегія.

## 2. Розробити стратегію цифрової трансформації на рівні компанії

За даними опитування Jabil, лише 23 відсотки виробників визнають, що мають загальнокорпоративну стратегію цифрової трансформації.

Будь-якій частині бізнесу, потрібно пояснити бачення, встановити цілі для його досягнення та дати цілі команді. Без стратегії та цілей, можливо, ви змогли тримати голову над водою, але не розраховуйте на це набагато довше.

Дивно бачити, що 38 відсотків опитаних компаній мають окремий бізнес-підрозділ або товарний ряд, що керує цифровою трансформацією для своєї організації чи вертикалі. Ми вже говорили про це і повторимо ще раз: шлях до цифрової трансформації не належить одній особі чи відділу. Насправді, успіх навряд чи буде спроектований таким чином. Департаментам може бути доручено виконати частину стратегії, але вся компанія повинна працювати над досягненням спільної мети.[22]

Якщо вам цікаво, з чого почати, завжди починайте з думки про зацікавлених сторін, які підтримують ваш бізнес: ваших клієнтів. Ваша компанія була створена для задоволення незадоволених потреб. Нехай це веде вас до того, ким ви є, чим ви займаєтесь і чому ви це робите також у цифровій трансформації.

## 3. Пошук досвіду для провідних ініціатив з оцифрування

Потрібна комбінація таланту та технологій, щоб пройти вашу цифрову трансформацію. Одне без іншого не зріже. Якщо ваші поточні системи

стримують вас, настав час переглянути свою технологічну співпрацю та те, що вони можуть запропонувати.

Цифрова трансформація призведе до безлічі технічних викликів, і вам потрібні люди. Навчіть свою робочу силу цифровій грамотності та допоможіть їм сформувати навички, необхідні для інновацій. Роблячи ранні інвестиції у своїх людей, ви можете бути впевненими в грі.

Можливо, на даний момент у вас не може бути внутрішнього досвіду для здійснення цифрової трансформації. Це може надати вам можливість зазирнути назовні та знайти ділових партнерів або нових працівників, які допоможуть вам у вашій цифровізації.

4. Не дозволяйте організаційній структурі диктувати ваше цифрове майбутнє

Цифрова трансформація є суттєвою ініціативою і може зажадати змін не лише у розпорядку дня ваших співробітників. Це може означати зміну ролей, зміну підрозділів або перегляд вашої організаційної структури.

Розгляньте це. Те, що ваш IT-відділ завжди звітував перед певною особою чи функцією або ваша команда продажів була створена певним чином, не означає, що вона не може змінитися. Фактично, внесення цих змін може дозволити вашим командам вдихнути нове життя в свої існуючі ролі та кар'єру завдяки цій трансформації.

Ваша організаційна структура повинна бути рівномірною - адже нові межі технологій, науки про дані та досвід клієнтів вимагатимуть, щоб це було так.

5. Управління своїм бюджетом за допомогою цифрової трансформації

Чи не було б приємно мати нескінченний пул фінансових ресурсів? На жаль, це не реальність. Цілком ймовірно, що ви зіткнетесь з бюджетними обмеженнями, які можуть обмежити будь-яку частину вашого шляху цифрової трансформації. Будьте в курсі та підготовлені до цього.

Хоча для цифрової трансформації можуть знадобитися нові, а часом і значні інвестиції у вашу компанію, людей та клієнтів, пам'ятайте, що це не

гонка. Створюючи свою стратегію цифрової трансформації, використовуйте свій бюджет як перевірку реальності, щоб побачити, скільки може впоратись ваша компанія. Розробіть план, який передбачає декілька етапів протягом декількох років, якщо цього потрібно. Не піддавайте свою компанію ризику через бюджетні проблеми.[17]

Хоча це найбільші перешкоди для цифрової трансформації, якими поділяються учасники опитування, існує багато інших. Загалом, не забудьте спочатку створити міцну основу - таку, яка забезпечує широкий набір результатів для вашої компанії, клієнтів та співробітників.

Завдяки постійному вдосконаленню та інноваціям всі переваги цифрової трансформації є в межах досяжності. Просто обов'язково вирішуйте проблеми, коли вони з'являються, і робіть все можливе, щоб підготуватися заздалегідь.

## РОЗДІЛ 3 ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС МОДЕЛІ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 3.1 Використання бізнес моделі Canvas для організації IT Start-up проекту

Не так давно організаціям довелося покластися на низку усталених інструментів для побудови своїх бізнес-моделей, розробки стратегій та інновацій. Використання бізнес-плану таким, яким ми його знаємо сьогодні, почало зменшуватися у 1980-х та 1990-х роках через його складність та трудомісткий процес дослідження. Цей спад, як не дивно, йшов у ногу з високотехнологічним бумом та стартап-культурою Силіконової долини. Бізнес-план був невід'ємним для будь-якої організації, яка хотіла бути пов'язаною з інноваціями. Але що це означає сьогодні? Попри - може, завдяки? - їх вік та загальноприйнятий статус, бізнес-плани вимагають часу, зусиль, залучення провідних консультантів та фінансових ресурсів.

Сьогодні стартапи, особливо з технічного різноманіття, не можуть дозволити собі таку розкіш. Щоб не відставати від конкурентів, швидко розвиватися та впроваджувати інновації, їм потрібна справді спритна техніка, така розумова карта, яку легко писати, редагувати та розуміти.

Ще в 2004 році теоретик бізнесу Олександр Остервальдер та його професор з Лозаннського університету Ів Пінью запропонували дизайн бізнес-моделі, який міг би замінити громіздкі бізнес-плани.

Підхід, який незабаром був названий Business Model Canvas (BMC), з тих пір придбав поважну кількість лояльних практиків. Підхід застосовували не тільки стартапи, але й такі гіганти, як Microsoft, SAP та General Electric. Давайте з'ясуємо, що таке полотно бізнес-моделі, і дослідимо, як компанія-виробник програмного забезпечення може використовувати цей метод для досягнення успіху.[21]

Бізнес-модель Canvas - це візуальний шаблон для виявлення та упорядкування різних елементів вашої бізнес-моделі. Остервальдер розділяє полотно на дев'ять розділів, кожна відповідає за найважливіші елементи бізнесу: Сегменти клієнтів; Ключові партнери; Основні напрямки діяльності; Потоки доходів; Ціннісна пропозиція бізнесу; Канали збуту; Ключові ресурси; Зворотній зв'язок з клієнтами; Структура витрат.[21]

Можна знайти численні адаптації методології, наприклад, є Lean Startup Canvas, розроблений спеціально для Startup проектів. Хоча це не схвалено творцями BMC, багато організацій вважають це корисним. Тома Халма Business Model Framework, крім дев'яти будівельних блоків, також охоплює стратегію зростання та конкуренції.

Одне тлумачення, яке Остервальдер та Піньєр вважають прийнятним, називається Театр бізнес-моделі. Так само, як у театрі, бізнес має передню сцену та куліси. Незважаючи на те, що глядачі не можуть бачити, що відбувається за шторами, саме це змушує працювати передню сцену. Ваш дохід надходить з фронту, але лише завдяки його ресурсам та діям, можна здійснити магію на передній сцені.

Розглянемо основні елементи Бізнес моделі Canvas для IT Start-up проекту та проаналізуємо яким чином вони змінюються під впливом цифровізації та розвитку цифрового підприємництва.

### ***1. Провести сегментацію клієнтів***

Ваші клієнти збираються диктувати, як ваш бізнес функціонує щодня. Знаючи та розуміючи своїх клієнтів, ви зможете визначити суть вашого бізнесу - ціннісну пропозицію.

Якщо ви компанія, яка займається програмним забезпеченням, сегменти ваших клієнтів можуть відрізнитися від приватних осіб до глобальних організацій, і всі вони потребують різних типів відносин, каналів розподілу та варіантів оплати.

Існує кілька груп споживачів, які слід враховувати для програмного бізнесу, які залежать від наступних елементів:

### 1) Тип пристрою

Дуже важливо знати пристрої, які ваші клієнти найчастіше використовують (мобільний трафік, що обганяє трафік на робочому столі). Це дасть можливість знати, як клієнти з різними пристроями відчують ваш продукт, і ви зможете адаптувати вміст відповідно до їх потреб.

### 2) Найкращі покупці (послідовники)

Половина всього ігрового доходу припадає на 0,19% мобільних геймерів. Переконайтесь, що ви знаєте мотивацію людей, які приносять вам найбільшу цінність, але не пропускайте з уваги тих, хто не витрачає ні копійки, але переглядає вашу рекламу та сприяє загальному трафіку.

### 3) Кількість покупок

Користувачі поведуться по-різному, залежно від того, скільки разів вони вже використовували ваш продукт. Як і у випадку з типом пристрою, ви можете налаштувати особистий досвід залежно від того, досліджують вони ваш продукт у режимі гостя або входять в систему.

Давайте проілюструємо цей і наступні розділи, використовуючи на прикладі Venmo - сервіс, що належить PayPal, для розподілу рахунків та легких платежів між друзями, який нещодавно запровадив інтеграцію з Uber.

(Додаток 2)

## ***2. Ключові партнери***

Цей будівельний блок визначає вашу мережу партнерів та постачальників, які змушують вашу бізнес-модель працювати. Майте на увазі, що не всі ваші партнери є вашими ключовими партнерами. Ви можете визначити чотири категорії партнерів.

### 1) Покупець-постачальник

Найпоширенішим видом ділових відносин, що передбачає обмін бажаними товарами для обох сторін. Це означає надійне джерело поставок для вас і підтверженого покупця їх продукції або ваших партнерів.

### 2) Стратегічні альянси між неконкурентами.



Ідея цього партнерства полягає у використанні ресурсів один одного. Як стартап ви можете співпрацювати з багатьма різними постачальниками, поки не вирішите, які з них найкраще підтримують вашу бізнес-модель. Коли справа стосується зрілого бізнесу, то вам є чим ризикувати і тому вам потрібні надійні та довготривалі стосунки. Саме такий тип партнерських стосунків укладає Venmo. Інструмент забезпечує інтеграцію з багатьма магазинами електронної комерції, що дозволяє користувачам робити покупки за допомогою свого облікового запису Venmo на популярному веб-сайті, такому як Urban Outfitters, Uber або GrubHub. Натомість ці веб-сайти можуть використовувати Venmo як додатковий спосіб оплати.

### 3) Спільні підприємства

Створюються тоді, коли потрібно заповнити прогалину, яку може заповнити лише інший бізнес, наприклад, продати свій товар у нову нішу. Коли ви співпрацюєте з компанією, у якої відсутній необхідний вам елемент, це допомагає вам збільшити свою аудиторію та збільшити продажі. Партнерський план, який ми обговорювали раніше, також можна вважати спільним підприємством. Подібно до того, як вдосконалити чийсь продукт SaaS за допомогою вашого API (або навпаки) або запропонувати вашим клієнтам додаткові продажі від сторонніх виробників.

### 4) Конкуренція

Партнерство між конкурентами. Зазвичай це трапляється, коли обидві компанії намагаються випустити продукт і хочуть розподілити ризики для досягнення спільного доходу. Наприклад, коли Apple випустила iPad, планшет став найбільшим конкурентом Amazon Kindle. Отже, конкуренти співпрацювали з продажем книг Amazon через додаток iOS Kindle, що допомогло Amazon розширити ринок електронних книг і створило iPad як життєздатний пристрій для читання. Іноді партнерські відносини призводять до злиття. Наприклад, PayPal народився в результаті злиття двох конкуруючих фінансових компаній.

### ***3. Основні напрямки діяльності***

Основні напрямки діяльності - це те, що компанія повинна робити, щоб її бізнес-модель працювала. Для служби доставки піци це буде отримання найсвіжіших інгредієнтів за найкращою ціною, підготовка їжі, організація кол-центру або веб-сайту, найм кур'єрів тощо. Але якщо ви розробили додаток, яке просто збирає та передає піцу запити, у вас є інший набір дій, таких як підтримка програми, організація швидких і безперервних зв'язків з партнерами, автоматичне оновлення меню тощо.

Відповідно до Generation Business Model, ви можете об'єднати всю свою діяльність у три основні категорії:

1) Виробництво.

2) Вирішення проблеми.

3) Платформа.

Venmo, як і більшість постачальників програмного забезпечення, потрапляє до третьої категорії. Основні напрямки діяльності для них безпосередньо пов'язані з платформою. Отже, лєвова частка їх бюджету витрачається на підтримку системи та її масштабування у міру зростання клієнтської бази.

### ***4. Основні потоки доходу***

Залежно від товару чи послуги, які ви намагаєтеся продати, ви повинні чітко розуміти, як ви збираєтеся отримувати дохід від кожного сегмента клієнтів.

Стратегія, яка стосується визначення та управління вашими потоками доходу, називається моделлю доходу. Ось деякі моделі доходу, які можуть вам допомогти:

1) Реклама. Такі платформи, як YouTube, Twitter, Google і Facebook, поряд з багатьма іншими програмами та послугами, які можна безкоштовно завантажувати, зросли здебільшого завдяки рекламі. Так, користувачі Інтернету, як правило, блокують рекламу, але організації знаходять способи

зберігати рекламу - від простого прохання про відключення AdBlock до курації високорелевантних оголошень.

2) Партнерський маркетинг. Ця стратегія заснована на отриманні комісійних, посиляючись на інші товари та послуги для своєї аудиторії. Головне тут - вибрати торговців тієї ж галузі, що і ви, і рекомендувати лише ті продукти, які ви насправді вважаєте вигідними для своїх користувачів.

3) Підписки. Ця модель найкраще підійде для вашого бізнесу SaaS, PaaS або IaaS. Це також стосується потокових служб на вимогу, таких як Netflix, Spotify або будь-яких видавців в Інтернеті, таких як HuffPost.

4) Спонсорство. Якщо ви невелика команда розробників, які надають корисну, цікаву та бажано унікальну послугу, пожертви можуть бути найкращим способом. Paint.NET- це безкоштовний аналог Photoshop, який виживає як за рахунок реклами, так і за рахунок пожертв. Включіть кнопку пожертви PayPal або попросіть користувачів придбати вашій команді каву чи пиво.

5) Freemium. Незрозуміло, чому ця модель так широко використовується низкою веб-служб. Залучаючи аудиторію до основного набору функцій, ви надаєте платним клієнтам (іншому сегменту клієнтів) преміум-функції.

6) На основі плати. Ця модель вимагає великого пулу користувачів, які вважають послугу досить цінною, щоб заплатити невелику плату. Ці збори можуть бути як на відсотках, так і на рівні, і дозволяють легко розрахувати дохід. Venmo використовує цю модель разом з Uber, Stripe та багатьма інтернет-платформами. Інший його головний двигун - це дані - зберігаючи інформацію про фінансову діяльність користувачів, Venmo може вносити персоналізовані пропозиції збільшити прибуток звідти.

## ***5. Ціннісна пропозиція***

Пропозиція вартості є причиною для покупця придбати ваш товар. Хороша пропозиція вартості - це унікальна комбінація функцій, яка або вирішить проблему клієнта, або принесе їм додаткову цінність.

Вартість пропозиції повинна бути короткою. Переконайтеся, що ви і ваші користувачі можете прочитати його менш ніж за 5 секунд і чітко зрозуміти, про що йдеться у вашому продукті. Невизначені описи та жаргонізми.

Ось кілька видатних прикладів ціннісних пропозицій, які працюють:

- Аудіотренування під керівництвом тренера за частку ціни від тренера в прямому ефірі. (Aaptiv)
- Безкоштовні, швидкі, докладні та повністю офлайн-карти з покроковою навігацією - довіряють понад 65 мільйонам мандрівників по всьому світу. (Maps.me)
- Bookmate - ідеальний спосіб насолодитися книгами - будь-коли та де завгодно. (Bookmate)
- Зберіть усі пісні, які ви знайдете в Інтернеті. (Playmoss)
- Найкращі світові компанії використовують InVision для розробки продуктів, які вам подобаються. (InVision)
- Ми допомагаємо великим брендам масштабувати WordPress. (Pagely)

Зверніть увагу: Потрібно мати різні пропозиції щодо вартості для кожного сегмента клієнта.

Venmo має кілька пропозицій щодо цінності, орієнтованих на задоволення різних потреб споживачів. Його офіційний слоган короткий і простий: *«Поділитися виплатами»*. Інструмент надає додаткові цінності з інтеграцією соціальних стрічок та електронної комерції, кожна з яких буде важливою для різних груп користувачів.

### ***6. Канали розповсюдження***

Елемент "Канали" відображає, як компанія прагне надати пропозицію вартості своїм сегментам клієнтів. Але це не єдина функція каналів; вони також можуть створити впізнаваність бренду та забезпечити підтримку клієнтів після покупки.

У книзі [21] виділяють п'ять фаз розвитку каналів. Кожен канал може охоплювати більше однієї з цих фаз.

П'ять фаз каналів розподілу:

1) Підвищення обізнаності. Ви можете повідомити своїх потенційних користувачів про ваш продукт за допомогою широкого кола каналів. В даний час ведення блогу та соціальні медіа є найпростішими способами охопити тих, хто хоче послухати. Контент-маркетинг вимагає значних зусиль, особливо якщо ви хочете регулярно доставляти якісний контент, але це змушує людей залучати та охоче ділитися вмістом. Метод обізнаності, який приносить найбільш релевантну та схильну до покупки аудиторію, - це усний переказ. Однак його також найважче масштабувати.

2) Оцінюючи свою ціннісну пропозицію. Як клієнти можуть знайти вашу пропозицію корисною? Їм потрібен практичний досвід. Наприклад, техніка спробуй перед тим, як купити, робить саме це. Не забудьте провести їх через продукт, щоб переконатися, що вони отримали бажане значення або реалізували його потенціал. Тематичні дослідження та огляди можуть стати ще одним способом допомогти клієнтам зрозуміти цінність перед тим, як дістати гаманці.

3) Способи закупівлі. Оскільки ми говоримо про програмне забезпечення, ваші користувачі точно купуватимуть ваш продукт в Інтернеті. Якщо ви розробляєте мобільний додаток, люди повинні мати можливість знайти вас або в App Store, або на Play Market. Якщо ви поширюєте додаток через іншу платформу, переконайтеся, що користувачі знають, що процес оплати безпечний і що вони погоджуються з умовами.

4) Доставка товару. Незважаючи на те, що програмний продукт не вимагає логістики та складного процесу доставки, ви все одно повинні переконатися, що ваш додаток встановлено правильно та працює належним чином.

У нашому прикладі Venmo використовує для розповсюдження стандартні ринки додатків для iOS та Android, але він також має веб-сайт, де

користувачі можуть переглядати транзакції без можливості оплати. Venmo також представив справжню дебетову картку, яку користувачі можуть отримати, подавши заявку в Інтернеті. Що стосується методів підвищення обізнаності, Venmo покладається на усну передачу інформації та стосунки з партнерами.

5) Підтримка після покупки. Це фаза, про яку споживачі дуже дбають. Яка політика скасування? Як вони зв'язуються з вами з проблемою чи питанням? Що таке процес інкорпорації? В даний час багато постачальників програмного забезпечення використовують чат-боти або симуляцію як один із своїх каналів після покупки. Крім того, ви можете надсилати опитування клієнтів, відстежувати відгуки та запитання в соціальних мережах або створювати персональні рекомендації на основі активності користувачів.

### ***7. Ключові ресурси***

Ключові ресурси відіграють безпосередню роль у створенні вартості Вашої пропозиції, наданні послуги вашим сегментам клієнтів та підтримці відносин із клієнтами.

Ресурси, як правило, поділяються на чотири активи: 1) фізичні, 2) інтелектуальні, 3) людські та 4) фінансові.

Будинки, споруди та транспортні засоби, а також будь-який інший матеріальний ресурс, такий як обладнання або система охолодження, потрапляє до фізичної категорії. У випадку програмного продукту це також залежить від того, який вид активу доставки потрібен вашому продукту: чи потрібно вам володіти апаратними ресурсами, чи вони постачаються у хмарного постачальника.

Для програмного бізнесу основними ресурсами, швидше за все, будуть людські та інтелектуальні активи. Нематеріальні (інтелектуальні) ресурси включають патенти, авторські права, ліцензії та знання клієнтів. Локальні або хмарні послуги, які ви можете використовувати для свого бізнесу, також є формою інтелектуального ресурсу.

Що стосується людських ресурсів, то всі ваші інженери-програмісти, маркетологи та представники служби обслуговування клієнтів є цінними активами будь-якого бізнесу, що базується на послугах. Однак це також найдорожче. Подумайте про аутсорсинг послуг, які ви можете пам'ятати і включати бухгалтерів та юридичних консультантів.

Є кілька способів, як стартапи можуть отримати свій фінансовий ресурс, включаючи банківські позики, аванси від стратегічних клієнтів та інвесторів венчурного капіталу. Якщо ваш бізнес обертається навколо важливої справи, ви можете подати запит на грант або розпочати краудфандингову кампанію в Інтернеті. Звичайно, більшість стартапів сьогодні фінансуються за рахунок власних коштів (хоча, як правило, вони отримують найменше згадувань у пресі). Цей процес також називають завантаженням бізнесу. Хоча, ймовірно, це найважчий спосіб розпочати підприємство, оскільки для економії грошей потрібен час, завантаження дозволяє повністю контролювати своє підприємство.

Ресурси Venmo відповідають стандартній моделі для програмних компаній. Поряд із власною кодовою базою компанія отримує ліцензії на програмне забезпечення, необхідні для створення та обслуговування своїх послуг. Venmo також потребує людських ресурсів, таких як програмісти, експерти з контролю якості, спеціалісти з обслуговування клієнтів, управлінський персонал тощо.

Оцінюючи свої ключові ресурси, ігноруйте ті, які були б загальними для будь-якого бізнесу, але зверніть увагу на ті, що є стратегічно важливими для вас. Для Amazon Prime ключові ресурси мали б ліцензовані права на трансляцію фільмів та телешоу. Для Microsoft, Adobe або Google це були б численні патенти. А страхові та банківські організації не можуть вижити без фінансових ресурсів.

### ***8. Взаємовідносин із клієнтами***

Відповідно до Generation Business Model, існує п'ять можливих випадків відносин із клієнтами:

1) Особиста допомога. Переконайтеся, що ваш клієнт може зв'язатися з вами в будь-який час до або після покупки, і зробіть канали контактів різноманітними та доступними: електронною поштою, телефоном або чат-ботом. Специфічний підхід до відносин із клієнтами - це спеціалізовані працівники, що займаються обслуговуванням клієнтів. Вони можуть бути залучені до роботи з клієнтами SaaS.

2) Самообслуговування. Цей тип відносин часто підтримується для моделі клієнта B2C. За винятком автоматизованих оновлень та вказівок на борту, у цьому випадку ви зазвичай не спілкуєтеся зі своїми користувачами. Venmo спирається на модель самообслуговування, яка надає користувачам вбудований путівник та довідковий центр із поширеними запитаннями. У деяких випадках користувачі можуть вільно звертатися до служби підтримки за допомогою телефону, чату чи електронної пошти.

3) Автоматизоване обслуговування. Ось як Netflix і Spotify підтримують стосунки зі своїми клієнтами. Надаючи рекомендації щодо фільмів та списків відтворення на основі штучного інтелекту, послуги імітують взаємодію людей та залучають клієнтів.

4) Громади. Щоб краще зрозуміти боротьбу клієнтів та полегшити зв'язок між користувачами, компанія може створити спільноту навколо товару чи бренду, де користувачі можуть обмінюватися знаннями. Наприклад Oracle. Їх громада з півмільйона активних учасників допомагає клієнтам знаходити поради серед інших користувачів.

5) Спільне створення. Вміст, створений користувачами, є особливістю сучасної мережі. Той, хто завантажив відео на YouTube, додав послугу. Роль компанії, в даному випадку, полягає в тому, щоб точно відповідати творцям контенту та споживачам контенту. Ще один хороший приклад HiNative що дозволяє людям у всьому світі надавати запитання та відповіді щодо своїх мов на одній платформі.

## ***9. Структура витрат***



Забезпечення вартості, підтримка відносин із клієнтами та придбання ресурсів несуть за собою витрати.

Для типової компанії, що займається розробкою програмного забезпечення, основні операційні витрати, як правило, включають: 1) витрати на дослідження та розробки (НДДКР), 2) збут та маркетингову діяльність, а також 3) витрати на підтримку аудиторії. Давайте розберемо їх:

Відповідно до MarketRealist, лише 10-20 відсотків витрат у галузі програмного забезпечення спрямовуються на дослідження та розробки, лише 5 відсотків цієї суми фактично витрачається на інновації, а решта йде на тестування.

Через велику конкуренцію на ринку маркетингові витрати програмних компаній зазвичай перевищують витрати на НДДКР, тому близько 25 відсотків доходу витрачається на маркетинг та продаж. Залежно від товару, ця кількість може змінюватися.

Витрати на підтримку пов'язані з обробкою запитів клієнтів та утриманням вашої аудиторії. Оскільки важко утримати клієнтів програмного продукту, велика частина витрат йде на управління успіхом клієнтів та запобігання відтоку.

Окрім операційних витрат, ваша структура витрат повинна включати:

*Капітальні витрати* - інвестиції, що спрямовуються на придбання або модернізацію фізичних ресурсів, таких як будівлі та комп'ютери.

*Накладні витрати* - загальні експлуатаційні витрати, які не мають прямого впливу на доставку товару, наприклад, електроенергію, або час обробки для встановлення та тестування програмного забезпечення.

*Витрати на персонал* - ресурси, витрачені на найм, навчання та утримання працівників.

Як і більшість технологічних компаній, Venmo значною мірою покладається на свої науково-дослідні можливості. Витрати на збут займають друге місце, включаючи підтримку споживачів.

У Додаток 1 наведена схема бізнес-моделі Start-up проекту.

### **3.2 Бізнес-модель Canvas приклади: Venmo та інших провідних IT компаній**

У сьогоднішньому суспільстві, заснованому на мобільних технологіях та Інтернеті, готівкові гроші відсутні, а цифрові платежі з'являються, а в зв'язку з глобальною пандемією зростає занепокоєння з приводу гігієни готівки. Таким чином, ця тенденція продовжиться тільки за прогнозами.

Навіть банківські карти стають все більш заплутаними і ризикованими, оскільки хакери і шахраї роблять компанії, що випускають дебетові та кредитні картки, предметом шахрайства та крадіжок.

Беручи до уваги, що з послугами цифрових платежів ніколи не було так просто відправляти і отримувати гроші з зручного смартфона. Однак ринок переповнений нескінченними платіжними додатками P2P.

Одним з таких провідних мобільних додатків P2P є Venmo - додаток, призначений для швидких цифрових платежів за все в кілька натискань.

Створений ще в 2009 році як стартап, Venmo - це платформа для тимчасових платежів, що належить фінансовій установі PayPal. Venmo дозволяє користувачам відправляти і отримувати гроші. За допомогою цього зручного додатку для смартфона ви можете запитувати, відправляти і отримувати гроші від будь-якого користувача Venmo з обліковим записом Venmo. Однак на момент написання Venmo доступний був тільки для жителів США.

На сьогоднішній день Venmo є платіжною системою приблизно двома мільйона користувачів. Це число свідчить про популярність Venmo в Сполучених Штатах. Venmo має унікальну функцію, яка відрізняє додаток від інших - соціальну мережу. Ви можете спілкуватися з друзями, а також бути в курсі останніх новин за допомогою стрічки новин.

Він також показує історію транзакцій між вами і вашими друзями. Легко знайти інших користувачів Venmo по їх імені користувача, номером телефону або навіть FACS і почати відправляти або запитувати гроші.

З такою кількістю приголомшливих функцій не дивно, що Venmo домінує в США. Бізнес-модель Venmo така, що це віртуальний фіскальний посередник.

Venmo найкраще описати як посередника між відправником банківських рахунків і банківські рахунки одержувача. Саме Venmo забезпечує успішну транзакцію між двома сторонами.

Користувачі Venmo можуть миттєво почати обмін коштів один з одним. Тут варто зазначити, Venmo - це мобільний додаток, але воно також підтримує платежі за допомогою голосової команди Siri або iMessage. Однак ви не можете запитувати, здійснювати або отримувати платежі на веб-сайті для настільних комп'ютерів.

Платіжні додатки P2P, такі як Venmo, зазвичай безпечні у використанні. Venmo використовує технологію шифрування даних для захисту користувачів від несанкціонованих транзакцій. Якщо ви випадково втратите свій телефон, ви можете вийти з програми з настільного сайту Venmo, щоб знизити ризик шахрайських транзакцій.

Стандартні послуги Venmo пропонуються абсолютно безкоштовно, що робить їх безкоштовними для більшості користувачів. Відправляти гроші сім'ї і друзям з поточного рахунку або дебетової карти безкоштовно. Однак при обробці транзакцій по кредитних картах стягується комісія в розмірі 3%.

Незважаючи на те, що PayPal управляє Venmo, між ними є явні відмінності.

Так, PayPal аналогічний, коли справа доходить до переказу грошей. Засоби знімаються з вашого банківського рахунку, дебетової або кредитної карти, прив'язаною до вашого рахунку PayPal. Або ви можете заплатити через свій баланс PayPal, як Venmo. Однак PayPal можна використовувати по

всьому світу. Він також пропонує захист для покупців, які ведуть справи з торговцями і незалежними продавцями.

інформація про оплату - PayPal стягує комісію за транзакцію в розмірі 2.9% і фіксовану комісію в розмірі 0.30 долара США за транзакції по кредитних і дебетових картах в США. Якщо ви відправляєте гроші за кордон, вартість може бути ще вище. Як і Venmo, PayPal також стягує 0.25 долара США за миттєві перекази на відповідні рахунки.

охоплення мережі - Venmo можна використовувати тільки в США, тоді як PayPal має глобальну мережу і може використовуватися на міжнародному рівні.

види оплати - Варіанти оплати PayPal і Venmo однакові - банківський рахунок, дебетова карта, кредитна карта або з балансу рахунку у відповідній програмі.

швидкість - PayPal і Venmo також мають однакову швидкість передачі. Звичайний АСН перекази з вашого балансу Venmo або PayPal може зайняти від одного до трьох днів. Також є 30-хвилинний миттєвий переклад для деяких відповідних акаунтів.

захист - Основна відмінність між PayPal і Venmo - це захист покупця і продавця, яку пропонує PayPal. PayPal дає користувачам можливість подавати позови, якщо щось піде не так при купівлі або продажу товарів у незалежних продавців.

Розуміння того, як працює підхід, - це одне, а наслідування чужого прикладу - зовсім інше. Якщо ви все ще намагаєтесь зрозуміти, що має бути на вашій Схемі, ось кілька прикладів, як повернути колеса в правильному напрямку.

## Airbnb

Альтернативний готельний провайдер Airbnb концентрується на двох великих сегментах клієнтів - гостях і господарях - кожен з яких можна розділити на підкатегорії. Те саме стосується пропозицій щодо вартості: Хоча одних приваблюють дешеві ціни на вищу ціну, ніж готелі, інші

шукають розкішний і незвичний досвід, який можна легко вивчити за допомогою платформи. Найбільшим джерелом доходу Airbnb є його комісія: з хостів стягується плата 3 відсотки, а з гостей - до 20 відсотків. Для більш детального ознайомлення з моделлю Airbnb ознайомтеся з Бізнес моделю (Додаток 3)

### Uber

Uber - типовий приклад, який використовується для розуміння ВМС, оскільки це такий видатний бізнес і чудовий випадок інновацій у технологіях. Так само, як Airbnb, інший спільний економічний бізнес, Uber має два великих сегменти клієнтів - водіїв та райдерів. Ця сегментація також є геодемографічною, оскільки служба, схоже, наймає водіїв, які проживають у районах з найвищим рівнем безробіття. Uber - це також цікавий сценарій з маркетингової точки зору - інноваційна послуга, яка користується великою кількістю висвітлення у ЗМІ. (Додаток 4)

### LinkedIn

LinkedIn також пропонує багатосторонні рішення для різних сегментів клієнтів - він широко використовується рекрутерами для пошуку та зв'язку з талантами, допомагає людям зберігати професійну ідентичність та спілкуватися зі спеціалістами у своїй галузі, а також може використовуватися компаніями як маркетинговий канал. Незважаючи на те, що основна соціальна функція залишається безкоштовною, LinkedIn має три потоки доходу для кожного сегмента клієнтів. По-перше, це платний рахунок, який розширює соціальну охоплення, другий - це рішення про найм, яке допомагає рекрутерам управляти пропозиціями роботи, і по-третє, оголошення, які допомагають брендам орієнтуватися на аудиторію на основі даних їх профілю. (Додаток 5)

### Програмне забезпечення для створення схеми бізнес-моделі

Незважаючи на те, що традиційним підходом є захоплення великого аркуша паперу (або дошки), шарпі і початок заповнення полотна, існує кілька варіантів оцифрування цього процесу. Існує кілька можливостей для

використання програмного забезпечення Business Model Canvas. Це не повинно бути надто складно використовувати, але обов'язково знайдіть функції співпраці, якщо ви створюєте полотно в команді.

*Канванізатор.* Це безкоштовний, простий у використанні інструмент полотна бізнес-моделі, який дозволяє ділитися одним і тим же полотном зі своїми товаришами по команді за допомогою посилань, подібних до Google Docs, щоб ви могли брати участь у мозкових атаках. Ви можете експортувати полотно у формат CSV або формат зображення. Окрім традиційної BMC, Canvanizer пропонує шаблони для різних подібних та суміжних завдань. Наприклад, ви можете виконати SWOT-аналіз, використовувати Lean Canvas для планування запуску, полотно зворотного зв'язку, полотно подорожі клієнта тощо.

*Стратегізатор.* Інструмент набагато складніший, ніж Canvanizer. Це дозволяє створювати полотно бізнес-моделі та полотно цінності із підтримкою співпраці в режимі реального часу. Strategyzer постачається із вбудованим модулем оцінки, який може аналізувати потоки доходу та оцінювати, чи є бізнес-ідея фінансово вигідною. Крім того, продукт пропонує Тестуючу інформаційну панель для розвитку Lean Startup та має ряд інших додаткових функцій, що виправдовують його ціну, починаючи від вбудованої довідки та закінчуючи кольоровим кодуванням та вдосконаленим шифруванням. Базова версія коштує \$ 25 на місяць і підтримує необмежену кількість полотен та необмежену кількість користувачів. Корпоративний пакет включає співпрацю з кількома командами, управління портфелем та пропонує спеціальний тренінг.

*CNVS.* Ми використовували CNVS для створення візуалізації цієї статті. Інструмент чудово підходить, якщо вам не потрібні навороти, але вам подобається чистий і гладкий дизайн із милими монстрами. І це абсолютно безкоштовно, якщо ви не вважаєте підписку на їхню розсилку платою. Ви можете створювати традиційні BMC, Feature Canvas та Lean Canvas; ділитися

ними з або без права редагування за допомогою посилання; і це в основному це.

### Переваги використання бізнес-моделі

Видимі зв'язки. Дизайн полотна безпосередньо ілюструє спосіб з'єднання елементів та забезпечує чітке розуміння впливу будівельних блоків один на одного. Ось чому важливо дотримуватися конкретного порядку, щоб заповнити свою бізнес-модель.

Змінюючись і просуваючись. Хоча багато ентузіастів бізнес-стратегії порівнюють ВМС із традиційним бізнес-планом, ці два методи мають принципово різні підходи. Бізнес-плани - це важкі документи на 100 + сторінок, для написання, читання та редагування потрібен час. ВМС задуманий як живий документ, який завжди змінюється та розвивається. Таким чином, ви та ваша команда можете негайно приймати рішення та додавати зміни на ходу.

Цінні пропозиції завжди в основі. Якщо ви ще раз подивитеся на полотно, ви помітите, що один елемент - Пропозиції цінності - розміщений у самому центрі полотна. Це хребет, несуча стіна, яка розділяє передню сцену та лаштунки вашого ділового театру.

Розмовляючи однією мовою. Зрештою, ВМС змушує членів екіпажу краще розуміти один одного. Використовуючи ті самі визначення для довідки, ви забезпечуєте прозоре спілкування між людьми та командами. Ви можете взяти аркуш ВМС на зустріч, провести мозковий штурм, скористатися липкими нотатками, щоб окреслити свої нові ідеї, а пізніше розмістити полотно прямо на стіні, що полегшить побачення та коригування ідей.

## **3.3 Шість кроків для проведення ефективної цифровізації бізнесу**

1. Визначте, що означає "цифрова" для кожної окремої компанії

Хоча цифрова трансформація важлива, першим кроком є розуміння того, що означає цифрова трансформація для вашої компанії. Слово "цифрова" може мати різне значення для різних компаній, оскільки цифрова трансформація є засобом вирішення проблеми, і кожна організація, залежно від її зрілості, галузі, конкуренції, ланцюжка створення вартості та екосистем, має унікальні проблеми. Тому для кожного окремого бізнесу дуже важливо діагностувати виклики, з якими стикається компанія, та визначити, які цифрові рішення підходять вашій компанії для досягнення поставлених цілей. Першим кроком цифровізації є проведення аудиту викликів, що стоять перед вашою компанією.

## 2. Встановіть, як ваша компанія буде цифровою

Визначивши ключові виклики для кожної конкретної компанії, ви зможете оцінити різні альтернативи цифрової трансформації, які існують для вас. Ці альтернативи можуть варіюватися від інтерфейсних трансформацій, таких як продукти та досвід клієнтів, до серверних трансформацій, таких як хмара та ІТ-інфраструктура. Нижче наведено кілька стратегій, які розглядаються компаніями, які шукають цифрової трансформації у передній і задній частині:

- Перепроєктування продуктів та досвіду для отримання цифрової складової: 66 відсотків респондентів опитування або оцінюють Інтернет речей, або планують розробити такі рішення.

- Побудова цифрових екосистем: компанії більше не працюють в елеваторах і покладаються на більші екосистеми для підтримки цифрової трансформації. Для розробки таких екосистем ви можете врахувати досвід у хмарі, зв'язок та великі дані.

- Монетизація даних із цієї екосистеми Інтернет речей: компанії використовують дані своїх рішень Інтернет речей різними способами, такими як розробка нових функцій та пропозицій рішень, щоб швидше вийти на ринок за допомогою рішень.



- Трансформація операцій та фабрик: 81 відсоток організацій має намір перетворити свої фабрики чи інші об'єкти, щоб краще використовувати передові інновації, включаючи вдосконалену автоматизацію, 3D-друк, машинне навчання та подібні досягнення.

- Побудова потужної IT-інфраструктури: згідно з опитуванням про цифрову трансформацію, друга найбільша проблема, з якою стикаються компанії, полягає у невідповідності існуючих наборів інструментів. Внутрішня чи зовнішня, інфраструктура є центральною нервовою системою вашої організації.

Незважаючи на те, що ви можете вибрати один, деякі або всі з них як частину того, з чого складається ваш цифровий розвиток, важливо завжди розуміти, що вищезазначені цифрові рішення є засобом досягнення мети, і не слід випускати з уваги кінець (що є підвищення цінності для ваших клієнтів та ваших акціонерів).

### 3. Зробіть виконавчу покупку в пріоритеті

Після того, як ви продумаєте свою цифрову стратегію та рішення, важливо спілкуватись із ними всередині компанії та отримувати покупки виконавців. Огляд цифрових трансформацій Jabil демонструє 62-відсоткове збільшення підтримки дошки для цифрової трансформації з 2016 по 2018 рік. Це вражаючий прогрес всього за два роки. Опитування також демонструє, що 85 відсотків респондентів повідомляють, що керівники розуміють критичність та підтримують зусилля щодо перетворення. Важливість виконавчого входу не можна переоцінити. Це один з найнадійніших ознак стратегічної прихильності компанії до цифрової трансформації.

### 4. Знайдіть партнерів, які супроводжуватимуть вас у цифровій трансформації бізнесу

Найбільшим викликом, з яким стикаються компанії при цифровій трансформації, є відсутність внутрішньої експертизи, щоб взяти на себе ініціативу. Це коли партнери мають вирішальне значення для вашої цифрової трансформації. Коли їх запитують про роль партнерів, зацікавлені сторони в

галузі цифрової трансформації погоджуються, що їх ділові партнери відіграють роль. Респонденти опитування "Цифрова трансформація" поділяються, що вони очікують, що їх партнери підтримають їх у подорожі шляхом:

- Надання можливостей, які допоможуть їм трансформуватися
- Надання консультаційних послуг, які допоможуть їм інтегрувати цифрові технології

- Допомога їм орієнтуватися в ландшафті цифрових інновацій
- Обмін успішними підходами та найкращими практиками

#### 5. Підготуйте свою робочу силу до цифрової трансформації

Чітко передати свій план і бачення компанії так само важливо, як і розробити стратегію. Якщо значення цифрової трансформації погано повідомляється працівникам, компанія може не отримати внутрішні вигоди від своїх працівників. Надайте працівникам прозорість, чітку структуру та план та відповідне навчання, щоб підготувати їх до цифрової трансформації.

#### 6. Почніть цифрове перетворення

Почніть виконувати свій план. 95 відсотків респондентів опитування Jabil очікують, що темпи цифрової трансформації ще більше прискоряться у найближчі роки. Завдяки надзвичайному рівню інвестицій навколо цих зусиль, існує надзвичайна потреба виконувати та виконувати швидко.

## ВИСНОВКИ

Дивлячись на модель і навіть починаючи працювати з нею, багато підприємців стверджують, що вона виключає безліч ключових факторів для створення процвітаючого бізнесу. Керівників турбує відсутність зовнішніх факторів. А як щодо конкурентів? А чому б не включити місію та пріоритети організації? Коротка відповідь: ВМС не для цього.

Основною метою ВМС є наочне представлення того, як ви маєте намір побудувати або розвинути успішний бізнес. Це проста схема, спрямована на визначення шляху на ринку, що постійно змінюється, та надання короткого огляду того, як ваші операційні процеси зв'язуються між собою.

Подібно до того, як ви не можете включити прибуток як ресурс, зовнішній вплив є скоріше результатом, ніж основним елементом вашого бізнесу. Таким чином, замість того, щоб намагатися вписати ці елементи в полотно, ви можете налаштувати внутрішні процеси, коли виникають ускладнення.

Ви не можете змусити модель працювати для вас, якщо ви не хочете також працювати над нею. Це не срібна куля, і вона не призначена для кожної конкретної ситуації. Отже, не робіть підхід обмежувальним. Залишайтеся креативними та винахідливими при роботі з ВМС

Універсальність інструменту дозволяє застосовувати його різними способами. Ви можете розробити логіку нової ініціативи. Або навіть проаналізувати історії успіху лідерів і навчитися застосовувати їх у своєму бізнесі. Остервальдер каже: "Кожен повинен розуміти, як цим користуватися і використовувати його як спільну мову".

Основні причин використання схеми бізнес-моделі для створеного бізнесу.

1. Виявіть прогалини у можливостях та знайдіть нові перспективи.
2. Створіть бізнес-моделі своїх конкурентів та порівняйте їх із вашою.
3. Відстежуйте зовнішні зміни в кожному будівельному блоці.

4. Розмістіть інвесторів за допомогою візуального подання, яке можуть зрозуміти інші
5. Перевірте нові бізнес-моделі.
6. Намітьте потенційні зміни.
7. Вирівняйте цілі та дії вашої команди.
8. Подивіться на бізнес з точки зору замовника.
9. Проаналізуйте нові можливості, партнерів та канали.

Не треба використовувати ВМС, щоб підтвердити те, що ви вже знаєте про свою організацію, а навпаки, щоб знайти недоліки та визначити шляхи підвищення ефективності своїх бізнес-процесів, а після оцінки змін діяти відповідно до них.

ВМС - це не інструмент, яким ви користуєтеся один-два рази і забуваєте про нього до наступної оцінки вашої компанії. Він був розроблений і винайдений, щоб стати частиною повсякденного життя кожного бізнесу, картою, яка веде ваш корабель між скелями та мілководдями. Отже, що відбувається після того, як ви викладете свою бізнес-модель?

Панель приладів. Використовуйте ВМС для відстеження змін у ваших будівельних блоках та рівня задоволення від цих змін. Коляром виділити найскладніші елементи, щоб зосередитись на них більше і привернути увагу команди до поточних проблем.

Зустрічі. Використовуйте ВМС як інструмент мозкового штурму на зустрічах, щоб об'єднати нові ідеї та керувати ними пізніше у своїй роботі.

Розуміння клієнтів. не потрібно створювати ВМС лише для компаній. Спробуйте зрозуміти свого клієнта, створивши власні бізнес-моделі. Наприклад, SAP, німецький програмний гігант, використовує ВМС у процесі передпродажу. Команди продажів SAP намічають бізнес-модель замовника для підготовки до зустрічей з продажу.

Включення. Наймаючи нових талантів, особливо вищого керівництва, ви можете використовувати ВМС, щоб негайно зрозуміти, де знаходиться ваша компанія, і допомогти їм плавно приєднатися до команди.

«Ті самі продукти, послуги чи технології можуть зазнати невдачі або досягти успіху залежно від вибраної вами бізнес-моделі. Вивчення можливостей має вирішальне значення для пошуку успішної бізнес-моделі. Визначення перших ідей ризикує можливістю втратити потенціал, який можна виявити лише шляхом створення прототипів та тестування різних альтернатив". сказав Алекс Остервальдер, творець полотна бізнес-моделі.

Жоден бізнес-план не складається так, як ви плануєте. Єдиний спосіб бути готовим та ефективним на постійно мінливому ринку - залишатися динамічним та готовим діяти. Замість того, щоб витратити місяці чи навіть роки на розробку стратегії, яка зрештою може навіть не здійснитися, ви можете налаштувати свої процеси на ходу в існуючому середовищі та перевершити конкурентів, поки ви все ще зростаєте. Більше того, ви залишатиметесь на зв'язку зі своєю командою завдяки силі співтворчості та будете впевнені, що знаходитесь на одному боці з усіма залученими сторонами.

## ПЕЛЕРІК ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. - Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>.
2. Господарський кодекс України; Господарський процесуальний кодекс України: офіційне видання станом на 01.07.2007 р. - К.: Ін Юре, 2007. - 320 с.
3. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. - Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>.
4. Про підприємництво: Закон України № 698-12 від 07.02.1991 року (чинний) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.
5. Про підприємства в Україні: Закон України від 27 березня 1991 року (втратив чинність) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. - Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>.
6. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України // Верховна Рада України; Закон від 22.03.2012 № 4618-VI.
7. Закон України "Про господарські товариства" // Відомості Верховної Ради України.-1992.-№2.
8. Міністерство фінансів України: офіційний веб-сайт URL: <https://minfin.com.ua>
9. Державна служба статистики: веб-сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
10. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%»: офіційний веб-сайт URL: <https://5-7-9.gov.ua>
11. Фонд розвитку підприємництва: офіційний веб-сайт URL: <https://bdf.gov.ua/uk>

- 12.Данилків Х. Економічна сутність та роль малого підприємництва в умовах розвитку ринкової економіки. / Х. Данилків // Формування ринкової економіки в Україні. - 2013. - Вип. 29. Ч. 1. - С. 126-133.
- 13.Закономірності розвитку підприємств в умовах невизначеності економічного середовища: монографія / За заг. ред. О.В. Горняк. - Одеса: «Одеський національний університет імені І.І. Мечникова», 2015.- 216 с.
- 14.Іскаков А.А. Енергоефективність національної економіки в контексті її еколого-економічної безпеки / А.А. Іскаков, І.М. Кобушко // Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 3. – с. 88-96.
- 15.Kobushko, I., Jula, O., Kolesnyk, M. (2017). Improvement of the mechanism of innovative development of small and medium-sized enterprises. *SocioEconomic Challenges*, 1(1), 60-67. Doi: 10.21272/sec.2017.1-07
- 16.Ольвінська Ю.О. Особливості державного регулювання малого підприємництва у країнах світу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 2. С. 12-17.
- 17.Пукало О. П. Зарубіжний досвід розвитку та підтримки малого підприємництва та його використання в Україні. *Управління розвитком*. 2017. № 3-4. С. 108–114
- 18.Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: національна доповідь//Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва. - Київ. - 2010. - 240 с.
- 19.Фролов С.М., Кобушко І.М. Вплив зростання зовнішнього боргу на економічний та інвестиційний розвиток України. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. № 2. С. 98-104.
- 20.Abramovich, G. (2018). Study Finds Investments In Customer Experience Are Paying Off.
- 21.Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (The Strategyzer series) Paperback – July 13, 2010

22. European Commission (2017). The Digital Skills Gap in Europe.
23. Flexera (2021). Priorities for IT technology initiatives in companies worldwide from 2020 to 2021.
24. Fortinet (2018). CISO Collective. Retrieved from Fortinet
25. Fujitsu (2018). Fujitsu Identifies Six Success Factors for Digital Transformation.
26. Futurum (2018). 2018 Digital Transformation Index.
27. Gurumurthy, R., Schatsky, D., & Camhi, J. (2020). Uncovering the connection between digital maturity and financial performance.
28. IDC (2018). 2018 Digital Business Survey.
29. IDC (2020). New IDC Spending Guide Shows Continued Growth for Digital Transformation in 2020, Despite the Challenges Presented by the COVID-19 Pandemic.
30. IMF (2020). WORLD ECONOMIC OUTLOOK DATABASES. Retrieved from IMF
31. Industry Week (2018). [Interactive Report] Workforce Enablement: The Missing Link in Digital Transformation Strategies.
32. Maechler, N. (2016). Improving the business-to-business customer experience.
33. McKinsey (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever.
34. Newman, D. (2018). 15 Key Stats From The 2018 Digital Transformation Index.
35. ReportLinker (2020, September). Global Digital Transformation Spending in Logistics Industry.
36. Schadler, T. (2018). The Sorry State Of Digital Transformation In 2018.
37. White, N. (2019). 14 Digital Transformation Statistics & Why They Matter to the Enterprise. Retrieved from PTC
38. White, N. (2019). 3 Business Outcomes Driving Digital Transformation.