

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

Тема: Економічні підходи до ведення  
онлайн бізнесу на прикладі  
дизайн агенції

Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»

Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ / Карінцева О. І. /

Керівник роботи: \_\_\_\_\_ / Ковальов Б. Л. /

Виконавець: \_\_\_\_\_ / Реза А. О. /  
П.І.Б.

Група: \_\_\_\_\_ Е-71  
шифр

**Суми 2021**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (56 джерел).

Загальний обсяг роботи становить 54 сторінок; основного тексту – 40 сторінок; містить 8 рисунків, 11 таблиць.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню економічних підходів ведення онлайн бізнесу на прикладі дизайн агенції.

Метою дослідження: визначити ступінь доцільності використання досвіду успішних західних компаній в якості моделей бізнесу на українському ринку в онлайн-середовищі.

Методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення економічної теорії, маркетингу, сучасні концепції маркетингових комунікацій.

Для вирішення завдань дослідження були використані наступні методи: логікоаналітичний, порівняльний, економікостатистичний, системно-структурний, абстрактно-логічний аналізи.

Об'єкт дослідження – бізнес-моделі стартапів в онлайн-середовищі.

Предметом дослідження є компоненти українських бізнес-моделей у сфері електронної комерції, ступінь їх схожості з компонентами успішних моделей на розвинених ринках.

У Вступі обґрунтовано актуальність тематики кваліфікаційного дослідження.

У 1-му розділі роботи «Теоретичні основи просування бізнесу в онлайн-середовищі» присвячено дослідженню теоретичних основ просування бізнесу в онлайн-середовищі. Розглянуто характеристику сучасних технологій просування продукції в мережі Інтернет.

У 2-му розділі роботи «Методика розробки бізнес-моделі. Порівняння Business Model Canvas і Canvas» на основі проведеного критичного аналізу, виявлено відмінні риси стартапів в середовищах онлайн і офлайн, досліджений стратегічний підхід до бізнесу.

У 3-му розділі роботи «Розробка бізнес-моделі онлайн дизайн агентства» приведено загальну характеристику діяльності підприємства, розроблено бізнес-модель компанії в онлайн-середовищі.

Інформаційною базою є узагальнені автором законодавчі та нормативні акти, які регламентують комунікаційну діяльність підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистична інформація, первинна документація промислових підприємств.

Практична значимість роботи полягає в тому, що розроблені пропозиції можна рекомендувати до реалізації компаніям.

Ключові слова: бізнес-модель, стартап, планування, конкурентоздатність, інновація, маркетинг, просування.

## SUMMARY

Bachelor thesis consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of references (56 sources).

The total volume of scientific work is 54 pages; main text – 40 pages; 8 figures, 11 tables.

The graduation work is devoted to the study of the economic approaches to online business on the example of a design agency.

The senior thesis analyzes the degree of expediency of using the experience of successful Western companies as a business model in the Ukrainian market in the Internet environment.

The following scientific methods of research were used: dialectical method of scientific knowledge, systematic approach, fundamental provisions of economic theory, marketing, modern concepts of marketing communications.

The object of research is business models of startups in the online environment.

The subject of research – components of Ukrainian business models in the field of e-commerce, the degree of their similarity with the components of successful models in developed markets.

The Introduction substantiates the relevance of the subject of qualification research.

Part 1 “Theoretical foundations of business promotion in the online environment” is devoted to the study of the theoretical foundations of business promotion in the online environment. The characteristic of modern technologies of product promotion on the Internet is considered.

The 2nd part of the work “Methods of developing a business model. Comparison of Business Model Canvas and Canvas” is based on the basis of the conducted critical analysis, distinctive features of startups in online and offline environments are revealed, the strategic approach to business is investigated.

Section 3 of the work “Development of an online design agency business model” the general characteristics of the enterprise's activity are given, the business model of the company in the online environment is developed.

The information base of the study were generalized by the author of the laws and regulations governing the communication activities of enterprises, scientific works of domestic and foreign authors, statistical information, primary documentation of industrial enterprises.

The practical significance of the work is that the developed proposals can be recommended for implementation by companies.

Keywords: business model, startup, planning, competitiveness, innovation, marketing, promotion.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ В ОНЛАЙН-СЕРЕДОВИЩІ .....	8
1.1 Особливості ведення онлайн-бізнесу в сучасних економічних умовах.....	8
1.2 Характеристика сучасних технологій просування продукції в мережі Інтернет .....	12
2. МЕТОДИКА РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ. ПОРІВНЯННЯ BUSINESS MODEL CANVAS I LEAN CANVAS .....	20
3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОНЛАЙН ДИЗАЙН АГЕНТСТВА.....	31
3.1 Загальна характеристика діяльності підприємства .....	31
3.2 Розробка бізнес-моделі компанії в онлайн-середовищі.....	36
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	47
ДОДАТКИ.....	50

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Для визначення напрямів діяльності певного підприємства у майбутньому треба враховувати основні тренди сучасного розвитку бізнесу, а саме: подальша глобалізація економічних відносин, перехід до альтернативних видів палива, інформатизація бізнес-процесів та інше. Особливо це важливим стає в умовах сучасних трансформаційних процесів, що притаманні сьогоднішній економіці [41, 42, 43, 44, 45, 46].

За останні роки ринок електронної комерції в Україні показував одні з кращих серед інших галузей показники зростання. За даними групи компаній EVO в 2020 році зростання становило 41% [1].

Бізнес-модель називають аспектом бізнесу більш важливим, ніж місія, стратегія або план грошових потоків, тому що бізнес-модель може послужити основою конкурентної переваги компанії на ринку. Існує безліч інноваційних бізнес-моделей, в той час, як старі моделі йдуть в минуле або трансформуються. Процес вибору самої моделі та стратегії адаптації передбачає відбір можливих для адаптації бізнес-моделей, виділення необхідних і достатніх умов можливості адаптації моделі, визначення критеріїв успішності моделі, а також аналіз внутрішньої і зовнішньої структури моделі з урахуванням умов бізнес-середовища. Однак треба враховувати специфічні ринкові умови країн, що розвиваються. Розвиток в науці теми бізнес моделювання обумовлений динамічним розвитком та появою великої кількості нових, інноваційних моделей у сучасному онлайн бізнесі [50, 52, 53, 54, 55, 56].

Для онлайн сфери робилися спроби виявлення основних факторів успіху моделей в роботах Zott C., Amit R. [2]. Питання різних бар'єрів для впровадження бізнес-моделей в інтернеті в країнах, що розвиваються розглядалися в дослідженні Kshetri N. [3].

Більшість бізнес-моделей, які застосовуються в онлайн середовищі України та в інших країнах, що розвиваються, є спробою скопіювати успішні західні бізнес-моделі та адаптувати їх до поточних ринкових умов. При певній

привабливості зростаючого українського онлайн ринку українське бізнес-середовище має ряд особливостей. Тому є актуальними дослідження бізнес моделювання, зокрема, аналізу доцільності та умов адаптації українських компаній до концепцій і моделей бізнесу на розвинених ринках. Тема вивчення моделювання бізнес-процесів стає все більш актуальною.



# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ В ОНЛАЙН-СЕРЕДОВИЩІ

## 1.1 Особливості ведення онлайн-бізнесу в сучасних економічних умовах

Основна мета створення будь-якого бізнесу - це отримання прибутку. У процесі свого функціонування до основної мети додаються додаткові - лідерство на ринку, перемога в конкурентній боротьбі, освоєння нових ринків, підвищення продуктивності т.д. Досягнення цільових показників виражається в ефективності бізнесу [47, 48, 49, 50, 51]. У сучасних умовах ведення бізнесу в мережі Інтернет є необхідною умовою досягнення ефективності своєї діяльності. Існує три основні чинники ефективності бізнесу: бізнес-моделі, середовище, в якому працюють підприємства, і зміни в зовнішньому середовищі (див. Рис.1.1).

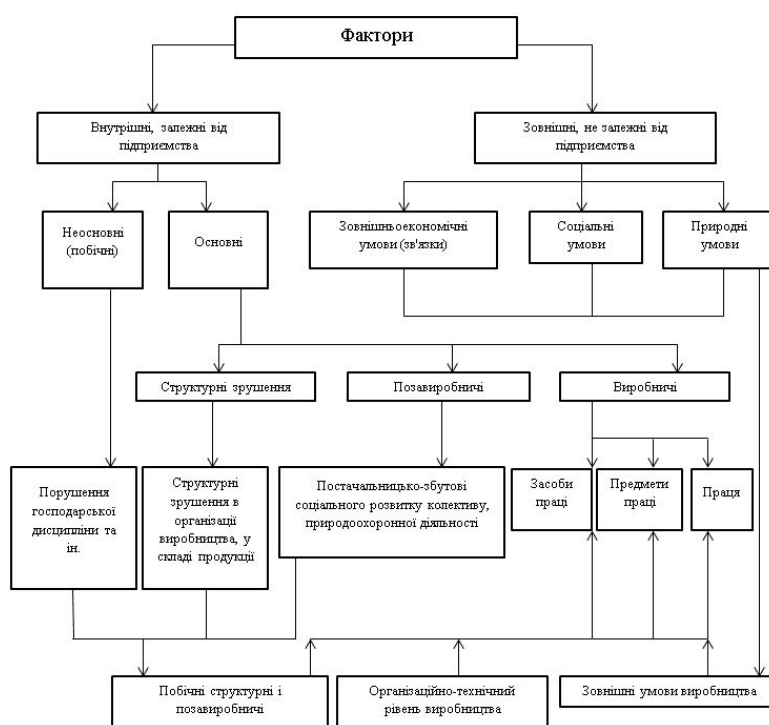


Рисунок 1.1 Фактори ефективності бізнесу [4]

Першим фактором ефективності бізнесу є її бізнес-модель. Це метод, за допомогою якого фірма будує і використовує свої ресурси, щоб запропонувати своїм клієнтам кращу цінність в порівнянні з конкурентами, і заробляти на цьому гроші. У ній детально описується, як фірма заробляє гроші зараз і як вона планує робити це в довгостроковій перспективі. Модель - це те, що дозволяє фірмі мати стійку конкурентну перевагу, працювати краще, ніж її конкуренти в довгостроковій перспективі. Бізнес-модель може бути концептуалізована як система, що складається з компонентів, зв'язків між компонентами і динаміки.

Бізнес-модель - це цінність, яку фірма пропонує своїм клієнтам, сегмент клієнтів, яким пропонує цю цінність, обсяг продуктів / послуг, які вона пропонує, місце отримання прибутку, яке вона вибирає, джерела доходів, ціни, які вона встановлює на товар, пропонуючи його клієнтам, дії, які вона повинна виконувати, пропонуючи цю цінність, можливості, на яких спираються ці дії, що фірма повинна робити, щоб підтримувати свої переваги та наскільки добре вона може реалізувати ці елементи у своїй бізнес-моделі.

Ефективність функціонування системи залежить не тільки від типів компонентів, але і від відносин між ними. Таким чином, якщо ціна, котру фірма пропонує своїм клієнтам, є низькою, то діяльність компанії повинна це віддзеркалювати.

Також існує зв'язок між бізнес-моделлю і її середовищем. Хороша бізнес-модель завжди намагається скористатися будь-якими можливостями свого середовища, намагаючись пом'якшити наслідки потенційних загроз цього середовища. Правильні компоненти бізнес-моделі і зв'язку не тривають вічно. Менеджерам часто доводиться міняти деякі компоненти або відносини, перш ніж конкуренти зроблять це.

Наприклад компанія Dell - одна з найуспішніших комп'ютерних компаній у світі, далеко випереджає конкурентів за темпами зростання і прибутковості. Заснована в 1984 р. Майклом Деллом, компанія першою в ІТ-індустрії, хто налаштував пряму модель продажів [5]: «У 1984 році я відмовився від посередників і напряму спілкувався з постачальниками, щоб уникнути зайвих ланок ланцюжка», - говорив Делл. Але цього було недостатньо. Реалізація цієї

моделі виявилася можливою завдяки постійному покращенню менеджменту, невтомному прагненню до вдосконалень, а також постійному потоку свіжих ідей, в тому числі й від покупців.

Фірми не формулюють і не реалізують свої бізнес-моделі у вакуумі. Вони роблять це в конкурентному середовищі. Вони стикаються з конкурентами, у яких є свої власні бізнес-моделі, які так само зацікавлені в тому, щоб заробляти гроші, і які можуть в рівній мірі пропонувати клієнтам той же рівень цінності. Вони мають діло з постачальниками й клієнтами, які можуть занижувати ціни (демпінг), бути партнерами або союзниками водночас будучи конкурентами. Впливові постачальники можуть домогтися від фірми високих цін, тим самим підвищуючи показник витрат або навіть змусити фірму брати продукцію нижчої якості, що утруднить пропозицію тієї цінності, яку вона хотіла б запропонувати клієнтам. Точно так клієнти можуть бути лояльними союзниками, проте їх дії часто призводять до тих же результатів, що і дії конкурентів.

За межами конкурентного середовища знаходиться макросередовище державної політики, природного середовища, національних кордонів, дерегулювання / регулювання і технологічних змін.

Визначальним фактором ефективності фірми є зміни. Його роль швидше непряма, ніж пряма. Зміни впливають на бізнес-моделі або їх середовище, що може привести до підвищення або зниження прибутковості. Зміни можуть виходити від конкурентів, постачальників, клієнтів, демографічних даних, макросередовища або самої фірми. Вони можуть бути присутніми в стратегіях фірм, демографічних показниках, попиту на пропозицію, державному регулюванні або технологіях, що лежать в основі продуктів галузі.

Наприклад, мікропроцесор і персональний комп'ютер (ПК) перетворили комп'ютерну індустрію, в якій колись домінували виробники мейнфреймів, такі як ІВМ, і виробники мінікомп'ютерів, такі як Digital Equipment Corporation, в індустрію, в якій домінують ПК і робочі станції / сервери.

Вплив змін на бізнес-модель або галузь фірми залежить від типу змін. Радикальні, архітектурні чи руйнівні зміни можуть зробити існуючі бізнес-

моделі застарілими й радикально змінити конкурентний ландшафт в наявних галузях або створити абсолютно нові галузі, знищуючи старі.

Понад півстоліття тому австрійський економіст Йозеф Шумпетер (1883-1950) назвав механізм, що очищає економіку від всього віджилого, «творчим руйнуванням» [6]. Економіка живе і розвивається, доводив Шумпетер, завдяки знищенню старих компаній, методів і ідей, на зміну яким приходять нові, більш продуктивні і прибуткові. Можливо, Інтернет робить саме це з деякими галузями промисловості. Інтернет вже давно показав себе як технологія, що володіє багатьма властивостями, які можуть трансформувати конкуренцію в галузях чи створити абсолютно нові галузі.

Інтернет - це недорогий стандарт зі швидкою інтерактивністю, який демонструє мережеві зовнішні ефекти, прискорює процеси, має універсальне охоплення, діє як канал поширення, тощо. З його появою процес організації комунікації із зовнішнім середовищем якісно змінився. Інтернет відіграє вирішальну роль в тому, як координується діяльність фірми (внутрішня або зовнішня), як ведеться торгівля, як спілкуються люди, як визначаються спільноти і як вони взаємодіють, а також як і коли виробляються і доставляються товари.

Інтернет має потенціал впливати на усталені способи ведення бізнесу, створюючи при цьому можливості для нових підприємств.

Таблиця 1.1. Порівняння традиційного та Інтернет ринків [7]

Параметри	«Традиційний» ринок	Інтернет-ринок
Модель комунікації	Один відправник – багато отримувачів	Один відправник – один отримувач або багато відправників – багато отримувачів
Спосіб отримання інформації споживачами	Компанія інформує споживачів	Споживачі самі знаходять цікаву для них послугу або інформацію
Концентрація на певному цільовому сегменті	Масовий маркетинг	Індивідуальний підхід до кожного клієнта
Інтерактивність	Монолог	Діалог
Підхід до брендингу	Традиційний підхід, висока ступінь участі споживачів	Висока залученість споживачів в процес формування бренду, додаткові можливості створення додаткових цінностей
Позиція організації по відношенню до споживачів	З боку пропозиції	З боку попиту
Внесок споживачів в створення продукту	Покупець в якості об'єкта додатка маркетингових зусиль	Покупець в якості партнера
Підхід до визначення цільових сегментів	Сегментація («арбітражний» підхід)	Мережеві спільноти
Роль географічних меж ринку	Висока, інтернаціоналізація пов'язана з значними фінансовими витратами	Незначна

## **1.2 Характеристика сучасних технологій просування продукції в мережі Інтернет**

Бізнес-моделі є найпотужнішим фактором конкурентної переваги. Бізнес-моделі грають ключове значення для довгострокового успіху. Для сталого розвитку, впровадження інновацій і покращення бізнес-моделей компанії потрібен системний підхід. Компанії мусять підтримувати і удосконалювати свої бізнес-моделі професіоналізмом і серйозністю, аналогічно як і до свого портфеля продуктів та послуг.

Отже, процеси, організаційні структури і підзвітність мають забезпечувати кожен бізнес-одиницю і, при необхідності, кожний окремий продукт чи послугу відповідною бізнес-моделлю. Це означає, що при заданих зовнішніх та внутрішніх умовах обирається найперспективніша модель. З цього слідує, що ризики знижуються методом всебічної перевірки вихідних припущень.

Бізнес-модель трансформує інновації в економічну цінність для бізнесу. Бізнес-модель детально описує процес заробляння грошей фірмою, шляхом точного визначення її місця в ланцюгу створення цінності. Бізнес-модель будується з різних компонентів бізнесу, які включають підприємництво, стратегію, економіку, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг, стратегії стійкого зростання.

Світовий досвід свідчить: альтернативи інноваційному шляху розвитку в умовах цифрової економіки зовсім немає [52, 53, 54, 55, 56]. Створення, впровадження, розповсюдження нових продуктів, послуг, технологічних процесів набувають ключові фактори підвищення обсягів виробництва, зайнятості, інвестицій, зовнішньоторговельного обороту. Саме тут ховаються найсуттєвіші резерви покращення якості продукції, економії трудових і матеріальних витрат, ріст продуктивності праці, поліпшення організації виробництва і покращення його ефективності.

Інновацію або нововведення (від англ. Innovation) можна вважати як запровадження нововведення, яке забезпечує якісне зростання ефективності

процесів або ж продукції, яке вимагає ринок [8]. Також, інновація - це результат інтелектуальної діяльності, винаходів, фантазії, раціоналізації і творчого процесу.

Інноваційна діяльність може розглядатися як свого роду перфоманс для розробки фундаментальних, надійних і прикладних ідей, досліджень, а також дослідно-конструкторських, проєктних робіт і різних маркетингових дій для залучення результатів даної діяльності в цивільноправовий обіг для реалізації вже безпосередньо у вигляді інноваційного продукту.

Таким чином, можна зробити висновок, що інноваційна діяльність спрямована на реалізацію результатів наукових розробок, досліджень, інших науково-технічних досягнень, мета яких вдосконалений або якісно новий продукт, який планується реалізувати на ринку.

Інноваційна діяльність складається з: виявлення конкретних проблем організації; створення інноваційного процесу; організації на підприємстві інноваційної діяльності. Процес спрямований на розробку і впровадження певних результатів, завершених наукових досліджень, різних розробок або ж науково-технічних досягнень в абсолютно новий або ж вдосконалений продукт або процес, який впроваджується на ринок, застосовується на практиці, а також всі пов'язані з цим додаткові наукові дослідження, певні розробки.

Зараз розглянемо основні характеристики інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність повинна мати певний стратегічний характер, саме в довгостроковій перспективі. Інноваційна діяльність повинна бути актуальною в реальному часі, повинна бути раціональною по послідовності дій, по певній своєчасності, що в підсумку буде забезпечувати необхідну в конкретній ситуації динамічність інноваційної діяльності.

Розглядаючи інноваційний розвиток, слід виокремити опору на інтенсивні фактори, такі як: інформацію, знання, технології, що дають можливість забезпечити будь-які стратегічні конкурентні переваги в певному довгостроковому періоді. В якості інших характеристик сучасного інноваційного розвитку організації можна відзначити такі: цілеспрямованість, наполегливість, системність, неухильність, рішучість, сприйнятливість до

різних змін, наявність чіткої системи управління.

Пропонуємо розглянути інноваційний розвиток організації безпосередньо в двох основних взаємопов'язаних аспектах:

- Як безкомпромісне неухильне зростання економічної ефективності, конкурентоспроможності компанії, яке засноване на інтенсивних факторах розвитку інформації, знаннях, будь-яких передових технологіях і т.п.;
- Як цілеспрямоване вдосконалення, покращення ефективності інноваційної діяльності організації.

Бізнес-модель сьогоденного інноваційного розвитку підприємства має віддзеркалювати як інноваційна концепція буде трансформуватися в економічну цінність для підприємства, споживача, держави, партнерів і засновників. Вона є формалізованим широким, детальним описом способів, принципів, процесів і ресурсів, що забезпечують трансформацію. Дана модель повинна в себе включати:

- Основні цілі сучасного інноваційного розвитку;
- Особливу модель розробки різних стратегій активного інноваційного розвитку;
- Певну модель різноманітних бізнес-напрямків інноваційного розвитку;
- Різноманітні ресурси активного інноваційного розвитку;
- Систему різних показників докладної оцінки ефективності всього інноваційного розвитку;
- Певну модель управління різними бізнес-процесами інноваційного розвитку;
- Структуру управління сучасним інноваційним розвитком.

До ключових складових сьогодення бізнес-моделі можна віднести:

1. Позиціонування підприємства в сучасній галузевій бізнес-системі, що дає уявлення про те, яким чином бізнес створює додану вартість, при цьому, забезпечуючи свій активний розвиток.

2. Модель прибутку, що визначає, як підприємство отримує гроші,



створюючи певну цінність для споживачів, яка перевищує витрати підприємства.

3. Інноваційна складова бізнесу пояснює яким чином новітні продукти, організаційні інновації і технології будуть, в підсумку, створювати економічну цінність для споживачів різних категорій, особливо підприємства, партнерів і акціонерів.

Підприємство визначає бізнес-модель спираючись на загальні обсяги інвестицій, а також розглядаючи аналіз очікуваних результатів, відповідності основних виробничих можливостей підприємства до потреб ринку.

Підходи щодо визначення бізнес-моделі [9]:

- Орієнтовані на цінність клієнта, споживача;
- Орієнтовані на зовнішнє середовище компанії, підприємства;
- Орієнтовані на процеси та ролі в середині компанії.

Класифікація бізнес-моделей BMF (Business model framework) [10]:

- Недиференційовані (сімейні ресторани);
- Диференційовані (стартапи, технологічні компанії);
- Сегментовані (компанії, які просувають певну технологію);
- Зовнішньо орієнтовані (компанії, що спеціалізуються на НДДКР, діють в зрілих галузях);
- Інтегровані з інноваційним процесом (провідні фінансові компанії);
- Адаптивні (Intel, Wal-Mart, Dell).

Класифікація архетипів бізнес-моделей MIT [10] будується в двох фундаментально різних вимірах - перший та другий виміри.

Перший вимір - це різноманітні типи прав на деякі активи, що продає компанія. Цей вимір дозволяє виділити чотири бізнес-моделі: Творець (Creator), Дистриб'ютор (Distributor), Власник (Landlord) та Брокер (Broker).

Другий вимір - це активи, які залучені в бізнес. Цей вимір дає можливість виділити чотири ключові типи активів: фінансові, фізичні, нематеріальні (IP) та людські.

Крім того, бізнес-моделі можна розділити на моделі придатні до аналізу

(AS IS) та моделі придатні до планування (TO BE). Також є такі рівні моделей: моделі сучасного стратегічного аналізу (матриці: SWOT, BCG, PEST, McKinsey та ін.) [11]; моделі стратегій (7S, модель Shell, модель Портера, модель Хофера-Шендель) [12]; моделі різноманітних підходів і систем управління якістю, фінансами, клієнтами, товарними потоками, та ін. (CRM, BSC, SCM, ISO, TQM, KPI, PMI, MBO, HRM і т.д.) [13]; референтні моделі або як їх називають “типові галузеві рішення”, які можуть бути прикладом для інших підприємств.

В цілому, бізнес-моделі можна розділити на моделі інтеграції, диригування та ліцензування [14]. Вибираючи інтеграційну модель - вибір організації пов'язаний з прагненням самостійно контролювати всі фактори, що впливатимуть на прибутковість, з можливістю скористатися всіма перевагами, які приносять інновації при досягненні позитивних результатів, а також з прагненням зменшити ризик витоку інформації при залученні сторонніх організацій. Вибираючи модель інтеграції - організація повністю контролює весь процес, набуває унікальні знання, отримує досить суттєві непрямі переваги, які будуть використані в майбутньому для отримання більш високого прибутку. Слід зазначити, що модель інтеграції зовсім не виключає співпрацю з постачальниками, продавцями, партнерами, консультантами та іншими організаціями.

Таким чином, для організацій, що володіють достатніми ресурсами вибір інтеграційної моделі управління інноваціями є найбільш оптимальним. За умови, що ресурси будуть необхідними для утворення новітніх пропозицій виробничими потужностями, та для таких організацій, які не бажають ділитися знаннями з іншими компаніями, не бажають розкривати суттєві важливі секрети та прагнуть зберегти абсолютний контроль над інноваційним процесом, для організацій, які здатні управляти ризиками.

Вибір бізнес-моделі диригування найкращий для компаній, якщо в компанії недостатньо ресурсів, необхідних для створення нового сучасного продукту, або якщо компанія вважає, що вони можуть досягти великих успіхів в області інновацій, співпрацюючи з одним або декількома партнерами, використовуючи їх активи і ресурси в спільну діяльність. Модель диригування

при правильній організації дозволяє виробляти зміни в продукті на етапах комерціалізації і реалізації, враховуючи зміни кон'юнктури ринку, або дії конкурентів, забезпечуючи компанії гнучкість, відповідну потребам сучасних постійно мінливих організацій.

Вибір моделі диригування дає можливість компанії знизити операційний ризик, використовуючи виробничі ресурси її партнерів, мінімізувати технічний ризик, отримуючи доступ до технічних навичок і ноу-хау своїх партнерів, зменшити ринковий ризик, розділяючи його з партнерами. Бізнес-модель диригування - це цілеспрямований і послідовний процес управління спільною діяльністю організації та її партнерів в області інновацій з метою отримання прибутку на інвестиції. Застосовуючи дану модель число високопрофесійних та вузькоспеціалізованих компаній зростає, які володіють потрібними вміннями та ресурсами, які бажають співпрацювати з іншими організаціями. Можуть з'являтися певні ризики, якщо користуватися моделлю диригування. Ризики пов'язані зі спільним використанням знань, знання передаються партнерам при виведенні на ринок успішних винаходів, що приносять гарний прибуток. Цілком можливо, що партнери стануть конкурентами, і влаштують власний бізнес на в тій же локації. Є вірогідність, що партнери-конкуренти не будуть співпрацювати або вступати в союз з конкурентами.

Зараз все більшу популярність займає третя інноваційна бізнес-модель - ліцензування. На жаль, бізнес-модель ліцензування не приділялося достатньої уваги в минулому, але зараз вона набирає обертів.

Ліцензування - це спосіб комерціалізації нової ідеї, технології, послуги. Ліцензуючи свої технології, можна стягувати що разовий платіж з кожної одиниці продукції, а якій коли-небудь була використана ваша технологія. Саме така модель ліцензування для більшості компаній стає найкращим способом забезпечення окупності коштів, які були вкладені в інновації. Такий спосіб дозволяє вигідно використати ресурси інших компаній, отримуючи прибуток від своїх власних ідей і інтелектуальних активів, не вкладаючи коштів в їх комерціалізацію і реалізацію. З кожним днем велика перевага компаній починають усвідомлювати переваги використання зовнішніх ідей і технологій

інших компаній в своєму бізнесі, які не знаходять застосування в їх практиці.

Економіка та управління. Вважається, що економічне право на патенти може бути досить прибутковою діяльністю. Бізнес-модель ліцензування - це одна з форм відкритого інноваційного процесу, і при розумному, якісному управлінні вона може стати низьковитратним і високоприбутковим бізнесом. Використовуючи модель ліцензування, можна отримати результат, який буде перевищувати результати інших інноваційних бізнес-моделей. Прихильники таких відкритих інновацій активно використовують ліцензування з метою розширення ринків для власних технологій. Все одно, одна і та ж сама інтелектуальна власність може бути застосована для створення зовсім різної продукції, і бути використаною для різних ринків.

Таким чином, диригування та інтеграція сьогодні є найбільш використовуваними сучасними інноваційними бізнес-моделями, але для багатьох нових або старих підприємств бізнес-модель ліцензування стає кращим способом забезпечення окупності коштів. Можна сміло сказати, що цінність технології залежить від будь-якої бізнес-моделі, за допомогою якої вона виводиться на ринок сьогодення.

Отже, в даний час комплексна сучасна бізнес-модель організації має бути інноваційно-орієнтованою. Стійкий успіх бізнесу і постійне зростання залежить від великих ідей, від уміння створювати, постійно вдосконалювати бізнес-модель. Сьогодні інновації сфокусовані не на створення продуктів і технологій, а на створення бізнес-моделі. Сучасна бізнес-модель перетворює інновації в економічну цінність для бізнесу.

## 2. МЕТОДИКА РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ. ПОРІВНЯННЯ BUSINESS MODEL CANVAS I LEAN CANVAS

Все, що написано на папері - не достатньо для забезпечення ефективного впровадження. Світ змінюється, тому для впровадження необхідно оцінити нові ключові фактори успіху, розробити нову систему цінностей, розробити нові бізнес-процеси, організаційну структуру і корпоративну культуру [15].

Мусимо розглянути приклади використання успішних бізнес-моделей, які навіть зараз роблять сильний вплив на споживача і на всю галузь виробництва.

Згадаємо історію найзнаменитішого фаст-фуду [16]. Так, брати Макдональд створили в ресторанному бізнесі конвеєр, першими дали поглянути світу на фаст-фуд іншими очима. Співзасновник братів Рей Крок був фахівцем з продажу, саме він запустив корпорацію McDonalds. Він створив компанію, яка працює за допомогою ресторанного франчайзингу. При цьому погляд Крока на франчайзинг був свіжий та новим, він став тримати під суворим контролем своїх франчайзі, розуміючи, що будь-який ресторан в будь-якій частині світу працює за встановленою ним бізнес-практикою і стандартами чистоти. Крім цього, Крок запровадив політику суборенди, яка була включена у франшизу. За допомогою політики суборенди Крок отримав новий потік коштів, необхідний для авансових платежів за оренду землі для свого бізнесу.

Еволюція лінійки продукції Apple від iPod до iPhone [17] демонструє перехід компанії від експериментальних неоднозначних пристроїв до потужної платформної бізнес-моделі. iPod на початку свого існування був окремим пристроєм. На відміну від нього iPhone еволюціонував в потужну багатосторонню платформу, для якої треті сторони можуть створювати додатки під контролем Apple за допомогою App Store. У 2008 році компанія Apple

запустила новий проект AppStore. App Store - це платформа цифрової дистрибуції, яка була створена Apple Inc. з метою продажу мобільних додатків власникам смартфонів iPhone, плеєрів iPod Touch та планшетів iPad. Онлайн-магазин дозволив купити і завантажувати музику в цифровому форматі. Це була перша та вдачна спроба Apple використати ефект платформи. iTunes цілком напряду зв'язував «музичних правовласників» з покупцями музики. Така стратегія дозволила Apple стати найбільшим продавцем музичного контенту. Розробники додатків повинні поширювати їх виключно через AppStore, розробники отримують 70% прибутку, а Apple отримує 30% роялті з кожної покупки за те, що дозволяє продавати мобільні додатки.

Для ефективного впровадження інноваційної бізнес-моделі необхідно оцінити нові ключові фактори успіху, розробити нову систему цінностей, розробити чіткі бізнес-процеси, організаційну структуру і корпоративну культуру. Співіснування традиційної та нової бізнес-моделі з двома різними ланцюжками створення доданої вартості в рамках однієї компанії може призвести до корпоративного конфлікту. Нова і стара бізнес-моделі можуть суперечити одна одній. Розуміючи це, компанії приймають рішення про впровадження нової бізнес-моделі в окремий підрозділ.

Такі приклади можна часто спостерігати в автомобілебудуванні (Toyota - Lexus, GM - Saturn) [18]; авіакомпанії виокремлюють бюджетні перевезення в окремий бізнес з іншою торговою маркою; в товарах FMCG також поділяють пропозицію товарів для широкої публіки і товарів категорії люкс. В рамках нового підрозділу можна розробити іншу стратегію, систему цінностей, бізнес-процеси, корпоративну культуру, які не будуть суперечити існуючим, а навпаки будуть активно взаємодіяти.

Слід відзначити, що рішення вивести інноваційну бізнес-модель в окремий бізнес не завжди є єдино вірним. Є наглядні приклади, коли компанії успішно поєднували і дві бізнес-моделі. Наприклад, Merrill Lynch в рамках традиційного бізнесу відкрив інтернет-трейдинг. Слід знати, що виокремлення бізнес-моделі в іншу структуру може обмежити доступ нової дочки до ресурсів материнської компанії, а також обмін знаннями і витяг синергетичного ефекту.

Деякі компанії використовують метод поєднання двох бізнес-моделей в рамках однієї компанії з наданням автономності новому бізнесу для ефективного розвитку. Загалом рішення про суміщення або поділ бізнес-моделей в ідеалі має базуватися на аналізі всіх супутніх чинників. Таким чином, при будь-якому варіанті використання інноваційної бізнес-моделі інновації мусять стати частиною повсякденного життя компанії.

Пропонуємо розглянути приклад розробки BMDI. Цифрова трансформація є життєво важливою темою для компаній у сучасному світі. Цифрова трансформація непомітно, але суттєво розмиває лінію між нашим реальним життям і технологіями. Технології стали частиною нашого повсякденного життя, вони суттєво змінили роль інформаційних технологій (IT). Компанії, які прагнуть розвивати свої цифрові можливості, тобто прагнуть генерувати цінність бізнесу за допомогою цифрових технологій, повинні використовувати проектування як технологій, так і ділових артефактів, щоб бути успішним. В ході цього розвитку бізнес-моделі зазнають певних змін. Саме це робить дизайн бізнес-моделі життєво важливим, що вимагає від керівників підприємств систематичного підходу в цьому напрямку.

Для вирішення цього питання SAP розробила методологію розробки бізнес-моделі її впровадження [19]. Методологія називається BMDI. BMDI (Business Model Innovation Methodology) - методологія адаптації бізнес-моделей до майбутнього. Вимоги, викликані швидкими змінами в сучасному світі. Прикладами стають відомі концепції, як «Полотно бізнес-моделі», «Шаблони бізнес-моделей», «Ощадливий стартап». Такий підхід був стандартизований і підтверджений шляхом навчання кількох команд в SAP інноваційним продуктам, які виходили на ринок або існували з недостатнім успіхом. Саме підхід BMDI забезпечує значну і міцну основу для розрахунку бізнес-кейсів, розробки бізнес-планів. Крім того, він стає провідником до моделі, яка дозволяє на повну використовувати ідеї та можливості, незалежно від того, чи є ця модель високо інноваційною, абсолютно новою або є простою адаптацією перевіреної, існуючої бізнес-моделі.

Business Model Components	Digital Key Elements
Value Proposition	Data
Customer Segments	Cloud
Revenue Streams	People
Channels	Business
Customer Relationships	Things
Key Partners	
Key Resources	
Key Activities	
Cost Structure	

Рисунок 2.1 Складові компоненти бізнес моделі BMDI [19]

BMDI - це багатоетапна процедура, яка починається з подання бізнес-моделі як вихідної (baseline), щоб надалі проводити аналіз, використовуючи чотири основні етапи:

- Аналіз та вдосконалення;
- Виклик і зміни;
- Тестування та валідація;
- Оцінка та прийняття рішень.



Fig. 1 SAP enterprise view representation

Рисунок 2.2 Схема матриці моделі BMDI [19]

Мистецтво процедури BMDI полягає в тому, щоб перетворити базову лінію в відповідну модель, яка при особливих внутрішніх і зовнішніх умовах є



моделлю, що найкраще забезпечить економічну життєздатність підприємства. Команда повинна виконати різні дії: аналіз, проектування, перевірка, впровадження, виконання і масштабування. Однак ці дії ніколи не будуть послідовними, не будуть лінійним процесом. Дії повинні бути адаптованими до конкретних завдань.

Проект повинен бути особливо гнучким, щоб врахувати всі ідеї, які будуть отримані на своєму шляху. Ось чому, BMDI дуже гнучкий та інтерактивний підхід. Перевага BMDI полягає в поєднанні простоти, гнучкості з потужними методами. BMDI пропонує чотири типи ітерацій, які дозволяють командам в будь-якій ситуації визначити та виконати дії, необхідні для розвитку моделі в вірному напрямку.

Усі чотири основні способи систематичного розвитку бізнес-моделі дотримуються принципу дивергенції, конвергенції, який виявився успішним в дизайн-мисленні. В самому початку команда створює варіанти, далі синтезує свої ідеї і в кінці вибирає найбільш перспективні варіанти.

Аналіз і поліпшення: Під час цієї ітерації частини бізнес-моделі аналізуються досить детально, щоб поліпшити бізнес-модель на основі отриманих даних. Це може бути розроблено в різних областях. Давайте наведемо декілька прикладів:

- Докладний аналіз потреби клієнтів і поліпшення ціннісної пропозиції для кращого задоволення їх потреб;
- Аналіз конкурентів і поліпшення ціннісної пропозиції для збільшення власних переваг;
- Аналіз варіантів партнерства і відповідним чином поліпшення необхідних ключових видів діяльності і ресурсів.

Нові технології повинні бути основною рушійною силою (при створенні бізнес-моделей), що надають великий імпульс інноваційному розвитку. Вони повинні розглядатися не тільки як основа інноваційної стратегії компанії, а і ще як засіб завоювання компанією нових клієнтів і успішної реалізації її бізнес-моделі.

Більшість високотехнологічних стартапів та підприємств зосереджені на своїх ідеях без потрібного спостереження до бізнес-моделі. В результаті компанії страждають від хаосу, невизначеності. Canvas - інструменти стратегічного управління, що проектують, описують, тестують і масштабують бізнес-моделі.

Вивчимо модель Остервальдера (Business Model Canvas) [20] – шаблон з 9-ти блоків, кожен з блоків зображує ключові частини бізнесу в утворенні продукту. Категорії складаються з чотирьох аспектів бізнесу: клієнтів, пропозиції, інфраструктури і фінансового стану. Роль моделі віднайти нечисті місця, показати нові фази росту, відстежувати контакт між бізнес-процесами та змінювати відносини між ними для високої ефективності функціонування бізнесу.

Гештальт — усвідомлення образу, явища, як цілу частину. Canvas - гештальт бізнес-моделі, коли на аркуші зібрані основні елементи стратегії. Canvas розробляється для офлайн компаній, аби проектувати в періоді одного кварталу, року. Коли Canvas застосували для стартапів, стало відомим, що вона не підходить для втілення цілей. Причина: в деякі елементи плану не було чого вписати. Досліджуючи цю проблему, Мауро зробив іншу версію плану - Lean Canvas [20].

Таблиця 2.1 Макет (канва) бізнес моделі [20]

Ефективність	Бізнес модель Canvas			Цінність
Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтом	Споживчий сегмент
	Ключові ресурси		Канали збуту	
Структура витрат			Потоки надходження доходів	

Таблиця 2.2 Переваги та недоліки Business Model Canvas [20]

Переваги Business Model Canvas:	Недоліки Business Model Canvas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначає ключові види діяльності, які приносять цінність та дохід для бізнесу;</li> <li>• Спонукає до стратегічних відносин з клієнтами та партнерами;</li> <li>• Уможлиблює тестування наявності бізнес-моделі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не підходить для бізнесу на перших етапах, ранніх стадіях розвитку;</li> <li>• Уможлиблює ризикові припущення в рамках бізнес-моделі, не пропонуючи чіткого способу їх перевірки;</li> <li>• Зосереджується на кінцевій формі бізнесу, не визначаючи стратегію досягнення намічених планів.</li> </ul>

Lean Canvas - це Business Model Canvas, створений для стартапу, який працює на ранній стадії розвитку. Це перший крок документації бізнес-моделі нового стартапу або компанії, який потім буде постійно змінюватися. Він корисний для засновників бізнесу, потенційних інвесторів і партнерів.

Lean Canvas - інструмент створення і перевірки гіпотез існуючого бізнесу, стартапу для пошуку інновацій в існуючій бізнес-моделі. Lean Canvas допомагає проаналізувати поточний стан бізнесу, його оточення, виявити основні вектори розвитку проекту. Концепція полягає в тому, що на відміну від класичного виробництва, стартап діє в умовах невизначеності. Саме це необхідно враховувати при старті. Особливо через невизначеність стартапу слід бути гнучким: швидко тестувати гіпотези, вчитися на помилках. Через високу невизначеність необхідно уникнути досить великих фінансових вливань ресурсів і витрат. Мета принципу Lean максимізувати шанси на успіх стартапу.

Порівнюючи Business Model Canvas та Lean Canvas, Lean Canvas описує проблемний та орієнтований підхід, фокусується на групі клієнтів: для кожного сегмента створюється окрема схема. Блоки проблем, рішень, ключових метрик і прихованих переваг заміняють ключових партнерів.

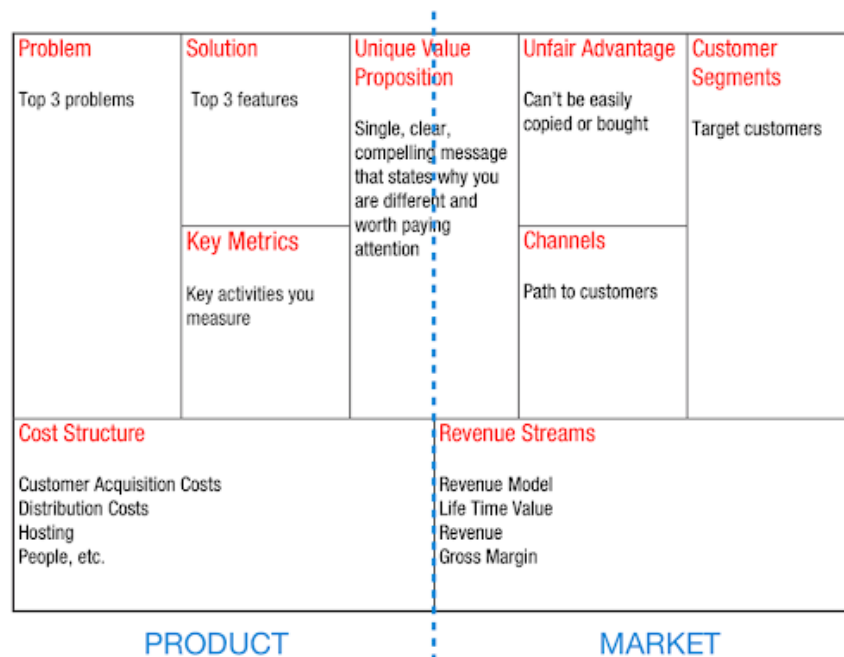


Рисунок 2.3 Макет (канва) Lean Canvas моделі [21]

Lean Canvas складається з 9-ти частин. Lean Canvas підходить для стартапів і підприємств, які стикаються з великим ступенем невизначеності. Lean Canvas також створений для формування гіпотез і подальшої перевірки стартапів для підтвердження або спростування.

Таблиця 2.3 Переваги та недоліки Lean Canvas [21]

Переваги Lean Canvas	Недоліки Lean Canvas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lean Canvas зосереджений на виокремленні проблем, які намагається вирішити бізнес;</li> <li>● Lean Canvas пропонує чіткі показники для оцінки того, чи рухається бізнес у правильному напрямку;</li> <li>● Lean Canvas враховує невизначені умови, припущення та неповні дані.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lean Canvas спеціально виокремлює внутрішню спрямованість, не враховуючи екосистему;</li> <li>● Lean Canvas обмежує стратегічне мислення;</li> <li>● У Lean Canvas відсутній параметр «ресурси». Це може призвести до нереальних ідей щодо продуктів компанії.</li> </ul>

Модель Lean Canvas запровадив Еш Мауро [21]. В основі моделі Canvas стоять принципи виробництва і споживання бережливого типу, які властиві моделі бізнесу «бережливий стартап».

Переваги моделі полягають у тому, що прийнявши методологію для учасників проекту, в організації створюється «спільна мова» і всезагальний візуальний образ передбачуваного результату, яким буде комфортно ділитися з іншими.

Сильно ускладнює планування - відсутність розуміння стану проекту на сьогодні. Концепція Lean StartUp спрямована на збереження ресурсів через практику і розвиток бізнесу за допомогою наукового методу.

Таблиця 2.4 Порівняння Business Model Canvas й Lean Canvas [21]

<b>Інструмент Business Model Canvas</b>	<b>Інструмент Lean Canvas</b>
Customer Segments Сегменти споживачів	Customer Segments, <i>Early Adopters</i> Сегменти споживачів, <i>ранні послідовники</i>
<b>Key Partners</b> Ключові партнери	<b>Problem, Existing Alternatives</b> Проблема, що існують альтернативи
Unique Value Proposition унікальна цінність	Unique Value Proposition унікальна цінність
Channels канали	Channels канали
Revenue Streams потоки прибутку	Revenue Streams потоки прибутку
Cost Structure структура витрат	Cost Structure структура витрат
<b>Key Resources</b> Ключові ресурси	<b>Key Metrics</b> Ключові метрики
<b>Customer Relationships</b> відносини споживачів	<b>Unfair Advantage</b> приховане перевага

Порівняльна характеристика Lean Canvas та Business Model Canvas:

- Видалення параметру «Ключові партнери» у схемі Lean Canvas та додавання «Проблеми». Більшість стартапів зазнають невдачі бо

неправильно розуміють проблему, яку вирішують. Lean Canvas настоює, що виявлення проблеми є найважливішим етапом у процесі;

- «Прихована перевага» замість «Відносини з клієнтами». Зараз перевагою в бізнесі є захист від копій та плагіату;
- Видалення «Основні дії» та додавання «Рішень». Вікно «Рішень» заважає підприємцям наслідувати власні ідеї. Поле «Основних дій» було видалено, бо дії мають впливати з «Рішень» після того, як вони будуть перевірені за допомогою MVP;
- «Ключові показники» замість «Ключові ресурси». Основні показники були створені, щоб дати власникам бізнесу можливість визначити, чи на вірному вони шляху. Еш стверджує, що в період цифрових перетворень розробка нових продуктів не дуже вимоглива до ресурсів, як раніше.

Що обрати: Lean Canvas чи Business Model Canvas? Lean Canvas - найпростіший підхід, зосереджений на вирішенні однієї задачі. Цей підхід можна застосувати для початку роботи та при мозковому штурмі. Це гарний спосіб розпочати, якщо хочеться виокремити проблему і надалі вивести на основі результатів свій продукт. Business Model Canvas працює краще, коли створені початкові гіпотези і є вже готовий продукт. Якщо питання створені, щоб зробити цей продукт більш прибутковим, кращим рішенням стане Business Model Canvas. Схема дає наповнене уявлення про бізнес-модель.

### **3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОНЛАЙН ДИЗАЙН АГЕНТСТВА**

#### **3.1 Загальна характеристика діяльності підприємства**

Метою проекту є відкриття онлайн дизайн агенції «Times New Roman», обґрунтування вибірки і створення бізнес-моделі підприємства.

В сучасному світі бізнес повинен бути еластичним, моментально відповідати на зміни економіки, закону, технологій і різних випадкових ситуацій на ринку. Бізнес повинен наслідувати нестандартні шляхи, спираючись на підсумки різнобічного аналізу інформації. Аби відповідати потребам компанії залучають технології, будують архітектуру підприємства і допускають регулювати нею.

Бізнес-модель - це фундамент бізнесу, структура та скелет. Бізнес-модель описує як створюється і набувається цінність. Для будування моделі припустимо компактну характеристику компанії.

Times New Roman - це дизайн агенція, яке надає об'ємний комплекс сервісу для створення та просування бізнесу в Інтернеті. Абсолютний цикл реалізації проекту імовірний через повні вказівки з чітко створеними внутрішніми механізмами, без впровадження outsourcing. Агенція контролює справу, яка відбувається в рамках клієнтських угод, і відповідає за визнання термінів та узятих на себе обіцянок.

Спеціалізацією є digital брендинг, web production, утворення контенту, та поміч із запуском бізнесу, працюючи тільки з основним типом бізнесів та клієнтів, цінуючи креативну свободу, максимальне зосередження на якості проектів, працювати не через гроші, а за ради цінностей.

Я планую не віддавати більшість сайтів на переробку, використовуючи outsourcing. Дизайнери самостійно верстатимуть веб-сервіси на конструкторах Webflow і Tilda. Клієнти набудуть рекомендації та правила поведінки з сайтами. Вони отримають свободу – самі в момент змінять сайт без групи програмістів, зможуть оплатити hosting та домен в одному місці, поліпшити якість сайту та інше.



Основними цілями є:

- Дати початок новому дизайн агентству, яке буде прибутковим продовж року;
- Дати початок компанії, основна мета якої - бути краще за очікування клієнтів;
- Зробити фірму, яка надає клієнтам цінні послуги і надає гнучкі, творчі та прибуткові можливості для бізнесу;
- Дати початок впізнаваному бренду, власному community.

Онлайн дизайн агенція «Times New Roman» відноситься до симбіозу креативного агентства та конвеєра. Існує 5 типів агенцій на ринку України: ІТ, креативні агентства, outsourcing, performance marketing та конвеєр. Великий потік звичайних, зрозумілих проектів задовольнить прибутковість бізнесу, а виняткові креативні моделі стануть локомотивами бізнесу - портфеля компанії. Вони допоможуть агенції в конкурентній ринковій боротьбі. Ми станемо бутіковим агентством для малого та інших видів бізнесу. «Занурюємося глибоко, робимо за вас все, але від особливого чеку». Індивідуальний підхід, прозорість аналітики і результатів, створення стратегії на основі аналітики, аудиту і моніторингу, підтримка і гарантія на створену роботу, улагодження законів і прав. Руйнуємо стереотип про довготривалий і дорогоцінний старт та піар досі не бачених проектів. Звільнення замовників від непотрібного головного болю і зайвого часу.

Цінний інструмент для удосконалення розуміння бренду - порівняти бренд з людиною. Уявімо: бренд - це повноцінна особистість зі своїм характером, мріями і цінностями. Скористаємося теорією архетипів за швейцарським психіатром Юнгом. Вибір архетипу дозволить в ментально занотувати і показати типаж бренду.

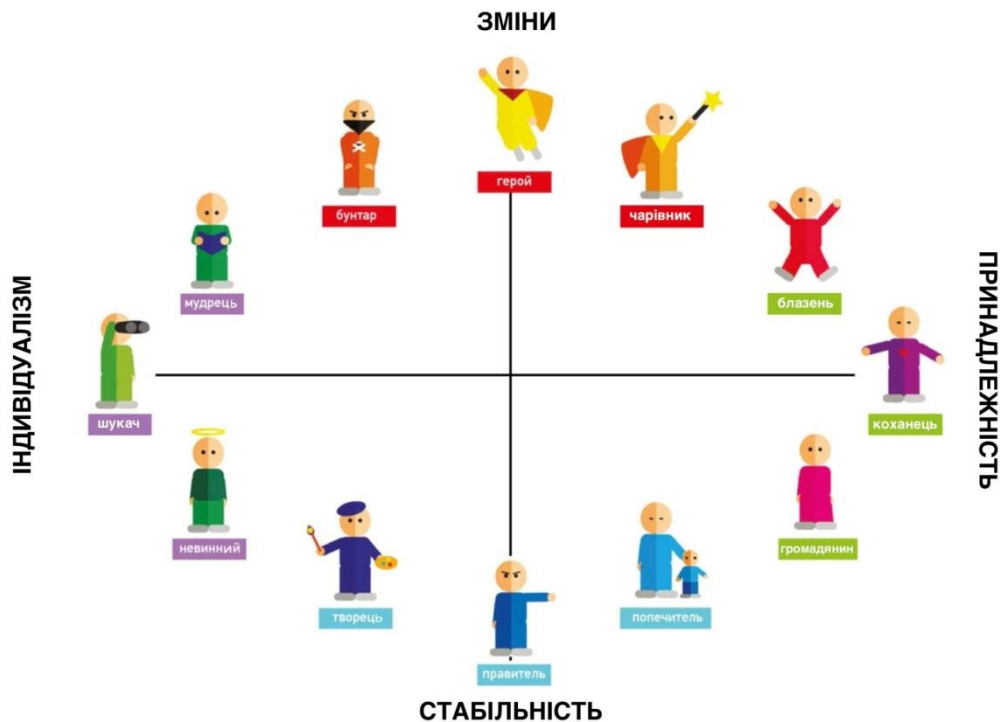


Рисунок 3.1 Основні особистісні архетипи [22]

Я обрав архетип “вчений-чарівник”. Моя діяльність буде зв'язана з трансформаціями, бізнес - це дійство на межі чарівництва, і брендування - інструмент своєрідного чарівництва. Але наука прямує рука об руку з чарами. Що в один час - диво, в інший час – наука.

Характеристика даного архетипу:

- Зрозумілий знавець, не витає в хмарах і не страждає на зіркову хворобу. Важливо не говорити з клієнтом набором незрозумілих англомовних слів, щоб зробити ілюзію кращого знавця;
- Провідник. Беру за руку і проводжу крізь нетрі варіантів рішень, відзначаю найефективніший. Моє диво - перетворити складне на просте. Я за реалізм, але в красивому обліку;
- Сила енергії. Створюю основу і даю імпульс для поліпшення бізнесу.

Поточна версія позиціонування виглядає так - **“Фокусуючи енергію бізнесу”**

Таблиця 3.1 Унікальна торговельна пропозиція (УТП) [23]

Хто ми?	На яку аудиторію акцент?	Яка у вас глобальна ідея?
Digital-агентство з галузевою спеціалізацією.	B2B, технологічні компанії майбутнього або які прагнуть ними стати.	Ми прагнемо зробити Digital в Україні більш здоровим, сміливим і прозорим, підняти стандарти якості послуг на ринку, підвищити рівень інформованості бізнесу про можливості інтернет-маркетингу, просування та побудови власного бренду. Ми хочемо, щоб наступний Uber або Tesla з'явилися саме тут.
Хто ваш ворог?	Що ви робите по-іншому?	За допомогою якого ресурсу?
Аналогове мислення, шаблонність, страх заявити про себе, несистемність, безідейні проекти.	Не йдемо на компроміси з якістю. Прозорі: ніяких секретних методик. Клієнтам ми показуємо все що робиться з проектом; З конкурентами ділимося підходами і процесами на конференціях.	Досвід, команда, своя розробка.

Місія полягає в тому, щоб прагнути пристосувати клієнтський бізнес до світу digital технологій, діджиталізувати його. Розкриваю розширені можливості інтернет-простору для бізнесу.

Times New Roman цінує «Креативність» в своїх продуктах, «Співпраця» всередині групи і зі своїми клієнтами, «Палке бажання до досконалості» і «Задоволеність клієнтів».

Професійні знавці відзначають стабільне збільшення ринку послуг дизайну та маркетингу. Щорічне збільшення становить 30%. Згідно з пошуком Google, «інтернет просування» у березні 2021 року цікавило людей в зоні СНГ

37249 раз.

Користувачі також шукали:

- Брендинг - 26612 раз;
- Дизайн сайту - 71449 раз;
- Дизайн студія - 102284 раз;
- Просування - 1092763 раз;
- Маркетингова стратегія- 28975 раз;
- Digital агенція - 5091 раз;
- Розробка айдентики - 299 разів.

Ринок Digital послуг продовжує розвиватися. Послуги спеціалізованих агенцій стають більш бажаними, що відкриває можливості для бізнесу. У таблиці 3.2 відображені ключові переваги і недоліки дизайн студії, які слід мати на увазі при плануванні бізнесу.

Таблиця 3.2 Переваги та недоліки відкриття дизайн агенції [24]

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низький термін окупності;</li> <li>- Ринок не залежить від сезонності;</li> <li>- Низькі витрати в процесі функціонування;</li> <li>- Попит на послуги навіть в період кризи;</li> <li>- Високий рівень доходів; Високий середній чек.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень конкуренції на ринку;</li> <li>- Постійна і тісна робота з клієнтами;</li> <li>- Необхідність пошуку професійних співробітників;</li> <li>- Непостійний попит на послуги.</li> </ul>

Таким чином, можна заявити про привабливість бізнесу. Дизайн агенція є специфічним бізнесом. Відкрити бізнес реально, складніше - трансформувати бізнес в стабільний та успішний. Виділитися на ринку, посісти свою нішу, зрозуміти конкурентні переваги - ось найголовніші і ключові проблеми в даній

сфері.

Розпочати бізнес має людина, яка сама є професіоналом у сфері дизайну та маркетингу. Розуміючи тонкощі роботи в галузі, маючи портфоліо своїх робіт і базу клієнтів, можна досягти успіхів у бізнесі.

### **3.2 Розробка бізнес-моделі компанії в онлайн-середовищі**

На Digital ринку значення маркетингового просування в мережі інтернет набирає ваги. Саме тому Times New Roman опирається на інноваційні способи, технології та ідеї щодо залучення нових клієнтів. Компанія має в переліку своїх переваг високий рівень обслуговування клієнтів, вимірну якість послуг та, має в штаті лише висококваліфікований персонал і відрізняється розумною політикою управління.

Найпріоритетніший вектор розвитку компанії є її комунікаційна стратегія щодо розвитку та побудови свого бренду й інформування потенційних споживачів про агенцію. Ці дії мають намір збільшити кількість потенційних клієнтів. Також пріоритетом організації є зростання економіки «середнього чека».

Сильною стороною компанії буде відділ дизайну. Оскільки ринок дизайн-послуг в Україні тільки розвивається, об'єми споживачів цих послуг зростають високими темпами, а потенційні споживачі нерівномірно розташовані на різних рівнях ланцюга знайомства з сервісом: значна частка цих суб'єктів по концепції «STDC» [25] належить до стадії «See» і ще не залучені до стадії «Do», що відрізняє цей ринок від розвинених.

Аналіз та розробка рекомендації по просуванню Times New Roman з використанням інструментів інтернет просування для визначення котрих проаналізуємо матрицю «Россітера-Персі» (табл. 3.3). Первинна класифікація продуктового портфеля компанії є основою роботи з матрицею. Необхідно заповнити поля відповідно до двох параметрів. Першим є залученість (involvement) в ланцюгу воронки процесу покупки. Другим є перелік основних мотивів щодо здійснення покупки.

«Залученість» ділиться на високу та низьку. Відповідно перша характеризує товари та послуг тривалим циклом користування, зі значними витратами, а також з економічно ризикованими товарами. На противагу товари з «низькою залученістю» зазвичай мають властивість спонтанної покупки, за відсутності обізнаності щодо різних, конкурентних варіантів. В свою чергу мотиви бувають інформаційні, які характерні для продуктів, до вибору яких споживач підходить раціонально, вдумливо і серйозно та трансформаційні, котрі припускають, що вибір відбувається на основі емоцій, без проведення глибокого аналізу.

Таблиця 3.3 – Матриця Аналізу «Росітера-Персі» продуктового портфеля Times New Roman [26]

	Інформаційні мотиви	Трансформаційні мотиви
Висока залученість	Ленденги, сайти-візитки, спец. проєкти та комплексні рішення	Корпоративні сайти, інтернет-магазини, SEO, дизайн логотипа, бренд-бука
Низька залученість	SMM, Айдентика	Поліграфія

Належність ключових товарів Times New Roman до I й II квадрантам Дає можливість для аналізу формування рекомендацій, котрі направлені щодо комунікацій з потенційними клієнтами на стадії прийняття рішень та дозволяють обрати технології онлайн маркетингу, які найкраще підходять для даного випадку.

Так, для сегмента споживачів, які керуються інформаційним мотивом для прийняття рішень рекомендована побудова маркетингових комунікацій, що зосереджені на розв'язання конкретних проблем і слідує порядку  $See \geq Think \geq Do$ . Для сегмента споживачів, що характеризуються трансформаційним мотивом потрібно планувати стратегії комунікації з орієнтацією на статус, використовуючи порядок  $Think \geq See \geq Do$  щодо використання відповідних інструментів просування.

Найкращі інструменти онлайн маркетингу для просування товарів і послуг зображені на квадрантах матриці «Росітера-Персі» в таблиці 3.4. Актуальність інструменту відповідає бальній оцінці від 0 до 3, де 0 - неактуальність, а 3 - найвища актуальність.

Таблиця 3.4 - Використання інструментів онлайн маркетингу в матриці Росітера-Персі [26]

Інструмент	Квадрант матриці		Сума балів
	I	II	
Веб-сайт	3	3	6
SEO	3	1	4
Пошукова реклама	3	2	5
Ремаркетинг в пошуковій мережі	2	3	5
Медійна реклама	2	3	5
Ремаркетинг в медійній мережі	2	2	4
Відеореклама	1	3	4
"Facebook" реклама	2	3	5
Email-розсилка	3	2	5
Робота зі ЗМІ і блогерами	0	3	3
Спільноти в соціальних мережах	1	3	4
Партнерський маркетинг	1	1	2

Можна зробити висновок щодо найефективніших інструментів просування, а саме: вебсайт, медійна та пошукової реклами, ремаркетинг в Пошуку, «Facebook» реклама та Email-розсилка.

Найнижчі бали мають інструменти партнерського маркетингу та робота зі ЗМІ, блогерами. Використання відповідних інструментів не рекомендовано на даному етапі життєвого циклу для Times New Roman, тому що вони характеризуються високою вартістю і меншою ефективністю у порівнянні з іншими.

На етапі «See», комерційна реклама не принесе значущих результатів, бо

інструменти (медійна реклама, відеореклама, тощо) спрямовані на підвищення впізнаваності бренду Times New Roman серед аудиторії, яка цікавиться дизайном. Ці інструменти мають властивості лише побічного впливу на кількість замовлень.

На цьому етапі рекомендовано використання пабліків, спільнот в соціальних мережах, через те, що це відносно недорогий, навіть безплатний інструмент, який не вимагає багато часу.

Взаємодія зі споживачами буде відбуватися у звичній для нього середовищі, щоб, отже скажеться на поліпшенні довіри до компанії. Саме тому вважаю, що для агенції Times New Roman важливо створення та підтримка, розвиток сторінки на соціальних мережах по типу "Facebook", "Instagram", "Dribbble" та "Behance". У соціальних мережах агенція може публікувати різного роду неофіційну інформацію: головні факти з історії та діяльності компанії; шейринг корисних посилань, статей, присвячених темі дизайну та маркетингу; новини про відкриті кадрові позиції; відео- та фотоматеріал з івентів, корпоративів та інших урочистих подіях; вірусні відеоролики; і тому подібне.

Крім того, Times New Roman бажано створення сторінки в професійній мережі "LinkedIn", де потрібно заповнити інформацію про себе і з певною періодичністю публікувати дописи та новини виключно професійного характеру (нові проєкти в портфоліо, досягнення компанії за рік, результати партнерства тощо). Згідно з даними 2020 року, світова практика найму співробітників або пошуку підрядників складає 7% через мережу професійних контактів LinkedIn. Рекомендовано просування агенції в цій мережі починаючи з ранніх етапів розвитку.

Створення «YouTube» каналу рекомендується, з метою розширення аудиторії, залучення нових користувачів, публікування створеного компанією контенту про дизайн та особливості їх застосування. Проведення безплатних вебінарів фахівцями компанії про дизайнерський досвід, тренди дизайну та ін., є ефективним способом маркетингових комунікацій.

Описані кроки повинні допомогти у формуванні позитивного враження



потенційних клієнтів, що знаходяться на етапі «See», вони будуть зустрічати корпоративні сторінки Times New Roman в зазначених соціальних мережах. Вони мають на меті підвищення рівня довіри до компанії та створення професійного іміджу на ринку дизайн та маркетингових послуг.

Стратегія «STDC» [25] передбачає, що економічно найефективнішими є маркетингові комунікації зі потенційними клієнтами, що знаходяться на етапах «Do» і «Care», адже саме вони максимально зацікавлені дизайном з метою покупки. З цією метою вони здійснюють пошук інформації щодо послуг, порівнюють пропозиції конкурентів і т.д.; або вже замовляли раніше подібні послуги, тому, вірогідно, можуть повторно їх замовити. Через це, для агенції Times New Roman у випадку обмеженого рекламного бюджету рекомендується починати маркетингову кампанію переважно для цих сегментів аудиторії.

Варто відзначити, що включення групи «Think» до основного фокуса компанії на ранніх етапах розвитку є аргументованим рішенням у разі вичерпання всіх ресурсів для аудиторій «Do», «Care» при запиті на розширення і залучення більшої кількості клієнтів.

В такому випадку показник конверсії до кількості показів рекламних оголошень покаже негативну динаміку, отже економіка вартості залучення одного покупця буде рости. Рекомендовані інструменти онлайн-реклами на цьому етапі представлені на Рисунку 3.2.

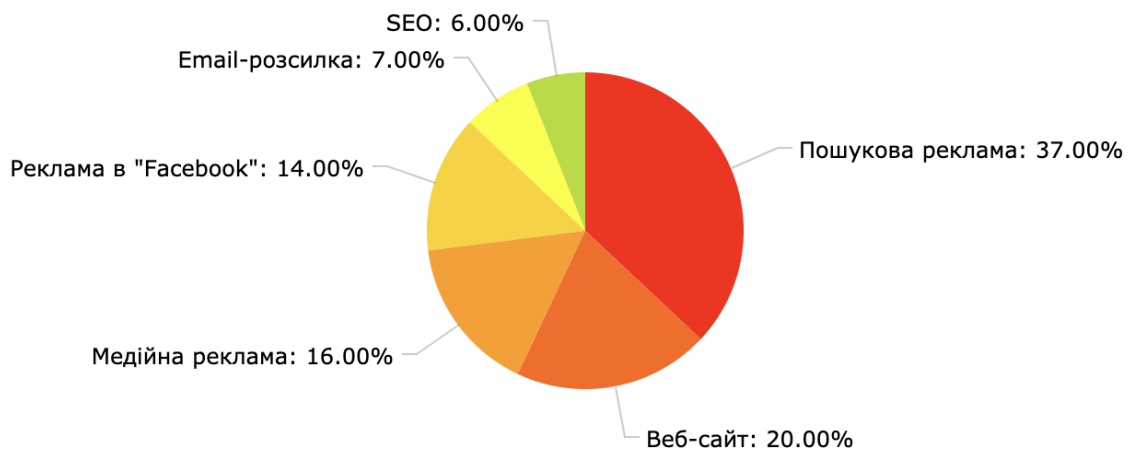


Рисунок 3.2 - Інструменти онлайн реклами, рекомендовані до використання Times New Roman для залучення аудиторії на етапі «Think» [25]

Наступним кроком по роботі з потенційною цільовою аудиторією етапу «Think» рекомендовано сформувати послідовність кроків налаштування онлайн-реклами, використовуючи доступні інструменти просування з урахуванням їх пріоритетності застосування до стратегії просування агенства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Рекомендації по налаштуванню онлайн-реклами для залучення аудиторії на етапі «Think» [25]

Пріоритетність	Інструмент онлайн-реклами	Особливості використання інструменту онлайн-реклами
1	Пошукова реклама в «Google AdWords»	Налаштувати показ текстових оголошень по ключовим словами, що використовують користувачі Мережі на етапі ознайомлення з пропозицією на ринку. Оголошення повинні містити інформацію про спектр послуг та переваги над конкурентами. Приклад оголошення для пошукового запиту «замовити професійний дизайн в Україні»: «Ви гідні кращого! Дизайн на будь-який смак. Нам довіряють більше 5 років »
2	Реклама в «Facebook»	1. Публікації, які спонукають користувача до переходу на сайт і здійснення покупки. 2. Анонси акцій. 3. Ремаркетинг реклама, налаштована на відвідувачів сайту з текстом нагадування про можливість звернутися за консультацією.
3	Email-розсилка	Періодичне нагадування потенційним покупцям (не частіше 1 разу на тиждень) про себе, надсилаючи листи таких типів: «Ви вже знайшли відповідне рішення вашого питання?», «З нами співпрацюють кращі дизайнери, подивіться на недавно додані Web-дизайн ..», « для передплатників розсилки на цьому тижні знижка 15% ».
4	Медійна реклама в «Google AdWords»	«Ремаркетинг компанії в медійній мережі», яка дозволить показувати оголошення на сайтах мережі тільки людям, які відвідали сайт і залишили на ньому заявку. До використання в пошуковій і медійних мережах рекомендовані оголошення з однаковим концептом.
5	Сайт	1. Розміщення портфоліо. 2. Розміщення переліку послуг та умов співпраці.

		3. Відгуки існуючих покупців.
6	SEO	SEO-оптимізація сайту з метою отримання вищої позиції в органічних результатах пошуку і більшої кількості показів.

Правильне розуміння поведінки цільового сегмента споживачів в онлайн-середовищі на етапі «До» гарантує ефективну настройку онлайн-реклами і досягнення намічених цілей.

Характеристика потенційної цільової аудиторії на етапі «До»:

- Спеціальний пошук, використовуючи «Google Search» (ключовими словами є: «замовити дизайн в Україні», «якісний дизайн», «дизайнери в Україні», тощо);

- Часто відвідують сайти категорії «дизайн» (Behance, Dribbble та ін.);

- Заповнили заявку для отримання консультації або оформили зворотний дзвінок з сайту Times New Roman, однак після консультації менеджера як результат не зробили замовлення, пославшись на те, що їм потрібен додатковий час для роздумів або необхідно вивчити більше пропозицій на ринку;

- Стали підписниками спільноти Times New Roman в «Facebook» або іншій соціальній мережі;

- Підписалися на отримання електронних листів з сайту агенції.

Для залучення цієї аудиторії рекомендовано використовувати онлайн-інструменти просування, показані на Рисунку 3.3 з урахуванням відношення показань. Крім того на кожному етапі є доцільним використання сайту як додаткового каналу з продажів.

Сформуємо список основних кроків налаштування онлайн-реклами з урахуванням ранжування по пріоритетності їх впровадження в стратегію просування агенства в онлайн-середовищі для сегмента потенційної аудиторії етапу «До» (табл. 3.6).

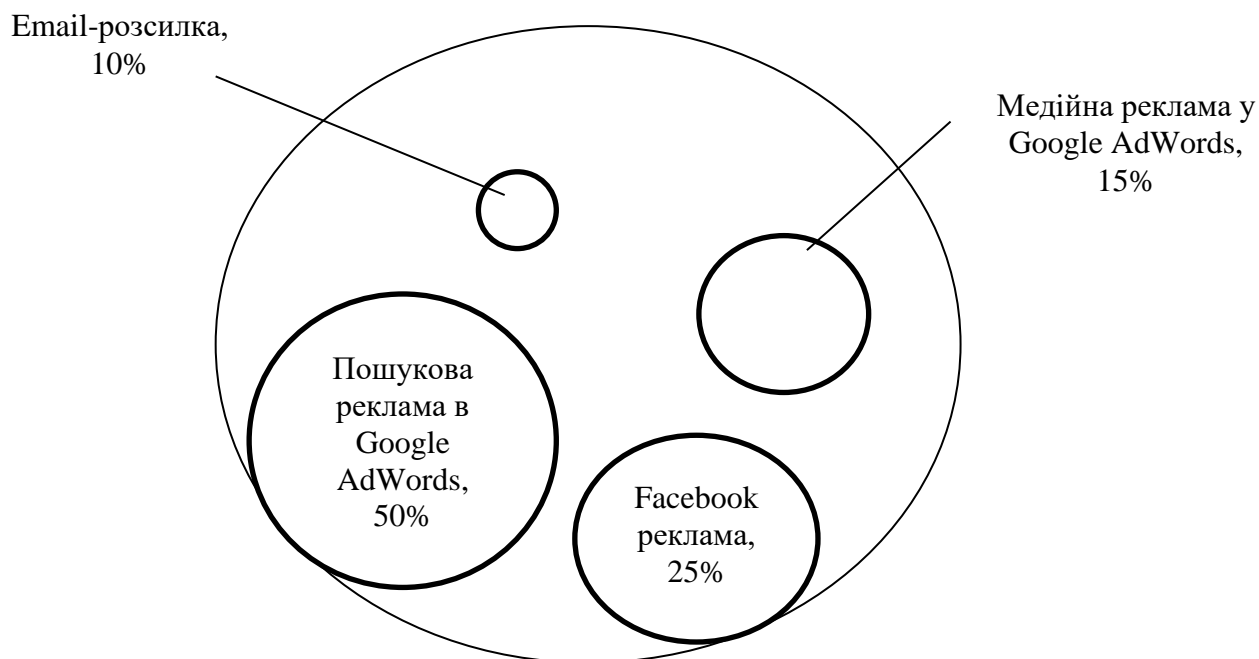


Рисунок 3.3 - Інструменти онлайн реклами, рекомендовані до використання Times New Roman для залучення аудиторії на етапі «Do» [25]

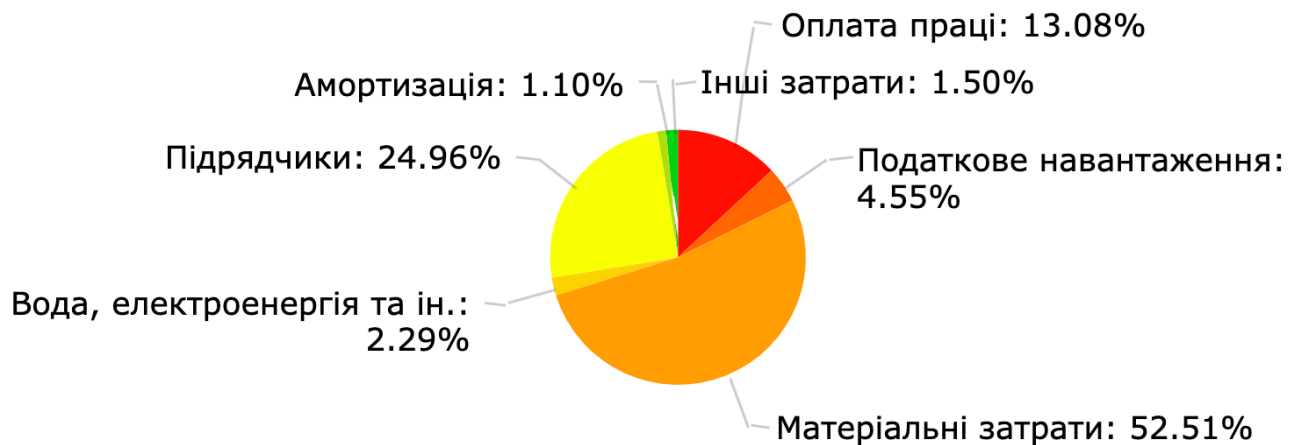
Зусилля маркетингу необхідно консолідувати на аудиторії етапу «Care» для залучення існуючих клієнтів, а також збільшення середнього чека. Споживачів, які зробили покупки більше двох разів можна віднести до цієї категорії. Комплекс змін на сайті компанії, а також розвиток email-маркетингу найкращим чином підходять для взаємодії з цією категорією споживачів.

Таблиця 3.6 Пріоритетність використання інструментів онлайн-реклами та їх особливості [27]

Пріоритетність	Інструмент онлайн-реклами	Особливості використання інструменту онлайн-реклами
1	Пошукова реклама в «Google AdWords»	<p>1. Налаштувати показ текстових оголошень за ключовими словами, які використовують користувачі Мережі на даному етапі воронки «STDC». Оголошення повинні містити заклик до дії і пояснювати переваги товарів Times New Roman. Приклад оголошення для пошукового запиту «кращі дизайнери»: «Times New Roman» - Розробимо для Вас! Перші результати роботи вже через 2 дні після отримання завдання. Замовте консультацію! »</p> <p>2. Стосовно користувачів, що надіслали заявку на консультацію, однак не стали замовниками, метою кампанії не дати їм про себе забути. Тому рекомендуємо використання інструменту «ремаркетинг кампанія в Пошуку», який дозволить показувати оголошення в результатах пошуку тільки описаного сегменту цільової аудиторії. Приклад оголошення «Все ще шукаєте дизайнера? А ми вже підібрали для вас ідеальне рішення ». До оголошення бажано додати розширення типу «Дзвінок», щоб користувач міг відразу напряду зв'язатися з менеджерами по продажах.</p>
2	Реклама в «Facebook»	<p>1. Публікації, які спонукають користувача до переходу на сайт і заповнення заявки. 2. Анонси акцій. 3. Ремаркетинг реклама, налаштована на відвідувачів сайту з текстом нагадування про можливість звернутися за консультацією. При створенні рекламних кампаній рекомендуємо використовувати вузьку цільову аудиторію, вказавши її інтереси і сторінки, на які підписана.</p>
3	Email-розсилка	<p>1. Періодичне нагадування потенційним клієнтам (не частіше 1 разу на тиждень) про себе, відправляючи листи таких типів: «Ви вже знайшли відповідне рішення вашого питання?», «З нами співпрацюють кращі дизайнери, подивіться на недавно додані Web-дизайн ..» , «Для передплатників розсилки на цьому тижні знижка 15%».</p>
4	Медійна реклама в «Google AdWords»	«Ремаркетинг компанії в медійній мережі», яка дозволить показувати оголошення на сайтах мережі тільки людям, які

		відвідали сайт і залишили на ньому заявку. До використання в пошуковій і медійних мережах рекомендовані оголошення з однаковим концептом.
5	Веб-сайт	1. Забезпечити наявність необхідної для користувача інформації: портфоліо, переваги товарів, умови роботи, тощо. 2. Мотивувати користувача виконати «цільове» дію на сайті і пройти далі лійкою продажів. Для цього рекомендуємо використовувати блоки зворотного зв'язку і підкреслювати легкість і швидкість виконання цієї дії: «заповніть коротку форму і ми зателефонуємо вам протягом 5 хвилин»

Рисунок 3.4 Структура затрат



Концепція «SDCS» дозволяє максимально точно і ефективно підібрати інструменти маркетингу для досягнення поставлених цілей. Кожен з етапів цієї моделі вимагає використання специфічних інструментів просування. Наприклад, пошукова реклама і реклама в соціальних мережах найкращим чином підходить для взаємодії з категорією етапу «Do». Стадія «Care» ефективно для клієнтів, яким пропонують програми лояльності з використанням email-розсилки. Стадія «Think» підходить користувачам коли вимагається надання максимум корисної інформації для прийняття рішення, потрібно донести переваги співпраці з компанією шляхом пошукової, медійної та реклами в соц. мережах, яка носить ознайомлювальний характер. Аудиторія групи «See» найкраще взаємодіє зі спільнотами в соц. заспівати. Потрібно

регулярно публікувати цікавий і корисний контент на відповідних площадках. Також не рекомендується занижувати маркетингові бюджети на рекламу на етапі «See», а при збільшенні витрат компанії слід знизити рівень прибутку.

## **ВИСНОВКИ**

Кваліфікаційна робота бакалавра досліджує економічні підходи ведення бізнесу в онлайн-середовищі, сучасні бізнес-моделі та інновації, а також методи інтернет-просування на прикладі дизайн агенції.

У роботі розкрито економіко-організаційну сутність й сучасний стан бізнес-моделювання, розглянуті інструменти стратегічного управління canvas, побудовано модель BMDI. Описано суть інноваційної діяльності компаній та важливість їх застосування у сучасних бізнес-системах.

Загальним висновком із проведеної роботи може бути твердження, що розробка інвестиційних бізнес моделей в сучасних умовах української економіки стає вкрай актуальною в силу наступних причин:

- З'явилося нове покоління підприємців, що не має досвіду планування і керівництва комерційних структур, і тому погано представляє коло своїх проблем;
- Досвідчені керівники старої формації в нових умовах господарювання не готові до конкурентної боротьби, не можуть прорахувати свої майбутні кроки;
- Розраховуючи на отримання інвестицій, потрібно вміти розробити і обґрунтувати бізнес-план, довести інвесторам, що гроші вкладаються в надійне, ефективне підприємство;
- Аналізуючи ефективність інвестиційних проєктів, необхідно врахувати всі чинники, що визначають ризики: фінансово-економічні, соціальні, технічні та екологічні, політичні та ін.

Маючи об'єктивне уявлення про сучасне становище підприємства, що отримується з зовнішніх джерел необхідно визначити як позначаються економічні, законодавчі, технологічні та інші фактори майбутнього оточення на перспективних завданнях підприємства. Отримання такої інформації, складання

можливих сценаріїв для врахування невизначеностей і ризиків є основою для бізнес-планування.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Підсумки ринку електронної комерції в Україні по даним EVO: 107 млрд грн на покупки в інтернеті. 2020. URL: <https://ain.ua/2020/12/25/pidsumky-2020-evo/>
2. Zott C. *Business Model Design: An Activity System Perspective*, 2010. с. 216–226.
3. Nir Kshetri. *Big Data's Big Potential in Developing Economies: Impact on Agriculture, Health and Environmental Security*, 2016. 150 с.
4. Гавва В.Н., Божко Е.А. *Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. Краматорськ : ДВНЗ, 2004. 200 с.*
5. *Продавал майки в 12 лет и заработал \$73 млн в 20 лет. История создателя Dell.* 2020. URL: <https://mc.today/brosil-uchebu-sozdal-svoj-kompyuter-i-zarabotal-73-mln-v-20-let-istoriya-osnovatelya-dell/>
6. Шумпетер Й. А. *Теорія економічного розвитку. Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, відсотка і циклу кон'юнктури*, 1982. 455 с.
7. *Інтернет як ефективний маркетинговий інструмент сучасного підприємства.* 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161834337.pdf>
8. Ali M. Al-Khouri (2012). *Emerging Markets and Digital Economy: Building Trust in The Virtual World.* *International Journal of Innovation in the Digital Economy.* 2012. URL: [https://www.academia.edu/6732875/Emerging\\_Markets\\_and\\_Digital\\_Economy\\_Building\\_Trust\\_in\\_the\\_Virtual\\_World\\_032\\_](https://www.academia.edu/6732875/Emerging_Markets_and_Digital_Economy_Building_Trust_in_the_Virtual_World_032_)
9. *Business Model Innovation.* 2009. URL: <https://www.bcg.com/publications/2009/strategy-innovation-business-model-innovation>



10. *Управління конкурентоспроможністю вітчизняної компанії на основі інформаційно-інноваційних технологій.* 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2241>
11. Балабанова, Л. В. *SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. м. Івано-Франківськ : ДВНЗ “Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника”, 2005. 301 с.*
12. Князев С.В. *Матрица стратегического позиционирования бизнеса Shell/DPM и ее применение для разработки маркетинговых стратегий филиалов страховой компании.* URL: <http://marketing.rbc.ru/research/562949958002579.shtml>.
13. Радченко К. І. *Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: «Новий світ-2000», 2003. 168 с.*
14. Антонец В.А. *Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок, 2009. 320 с.*
15. *Graphic Design Business Plan.* URL: <https://www.bplans.com/graphic-design-business-plan/>
16. *Офіційний сайт McDonalds..* URL: <https://www.mcdonalds.com/>
17. *Бизнес модель по А. Остервальдеру.* URL: <https://ppt-online.org/689934>
18. Джеффри Лайкер. *Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира, 2016. 400 с.*
19. *2 BMDI : SAP ® Business Model Innovation Methodology.* URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/2-BMDI-%3A-SAP-%C2%AE-Business-Model-Innovation-Blaschke-Cigaina/583349a5cf422ae250903d5a34c88aae8d69cfef>
20. *Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. 2021.* URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2017/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf)
21. *Lean Canvas vs Business Model Canvas: Which Should You Choose?. 2020.* URL: <https://uigstudio.com/insights/lean-canvas-vs-business-model-canvas-which-should-you-choose>

22. *Как создать позиционирование самостоятельно. Базовые инструменты. Часть 1.* 2020. URL: <https://vc.ru/marketing/59762-kak-sozdat-pozicionirovanie-samostoyatelno-bazovye-instrumenty-chast-1/>
23. *В чем твоя сила, брат? Как digital-агентству определить свою экспертность.* 2020. URL: <https://vc.ru/marketing/166851-v-chem-tvoya-sila-brat-kak-digital-agentstvu-opredelit-svoyu-ekspertnost>
24. *Аналіз ринку веб-студій України, Росії та СНГ.* 2017. URL: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-web-studij.html>
25. *The marketing strategy of doing business online: the See-Think-Do-Care.* URL: <https://wiki.rademade.com/see-think-do-care-framework>
26. *Росситер Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров, 2000. 651 с.*
27. *Исследование эффективности использования технологий SMM на рынках B2B услуг.* 2018. URL: [http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/73660/\\_tokpiseva.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/73660/_tokpiseva.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
28. *Ярликов А. Технологии интернет-маркетингу.* URL: <http://takmak51.ru/>
29. *Шалева О.І. Електронна комерція: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.*
30. *Холмогоров В.М. Интернет-маркетинг: Підручник для вузів : навч. посіб. СПб.: «Питер», 2002. 30 с.*
31. *Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент, 2009. 307 с.*
32. *Технології маркетингу.* 2019. URL: <http://www.marketingnews.ru/termin/95/>
33. *Семеняк І. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2007. 304 с.*
34. *Процес планування маркетингових комунікацій.* 2012. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-9599.html>
35. *Примак Т. О. Маркетингові комунікації: особливості підготовки фахівців: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2011. 328 с.*
36. *Поняття інтернет-маркетингу.* 2009. URL: <http://ua-referat.com/Интернет-маркетинг>

37. Основні види інтернет-реклами маркетинга. 2013. URL: <http://cikavosti.com/osnovni-vidi-internet-reklami/>
38. Мошенський С. З. Фінансові центри України та ринок цінних паперів індустріальної епохи. Лондон.: Xlibris, 2014. 413 с.
39. Таргетована реклама в соціальних мережах. 2019. URL: <https://promodo.ua/ua/service/tarhetyrovannaya-reklama/>
40. Ф. Котлер, К. Л. Келлер. Маркетинг менеджмент, 2007. 816 с.
41. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
42. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
43. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
44. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
45. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. *International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova.* – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumю 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1
46. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism.* – Craiova: ASERS Publishing, 2017. –

Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at:  
<https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

47. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

48. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

49. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – К.: Універсальна книга, 2018. – 572с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

50. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

51. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

52. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

53. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

54. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU

*and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>*

55. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

56. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). *The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. Digital economy and digital society. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>*

## ДОДАТКИ

## Додаток А.1

## Lean Canvas модель агенства New Times Roman

ПРОДУКТ		РИНОК		
<p><b>Проблема</b></p> <p>Проблема збільшення продажів</p> <p>Проблема привернення уваги</p> <p>Велика конкурентоспроможність / відбудова від конкурентів</p> <p>Аналогове мислення, шаблонність, страх заявити про себе, несистемність, безідейні проекти</p>	<p><b>Рішення</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Інтернет-маркетинг;</li> <li>• Лендінги;</li> <li>• Сайти-візитки;</li> <li>• Спец. проекти;</li> <li>• Комплексні рішення;</li> <li>• SMM;</li> <li>• Айдентика;</li> <li>• Поліграфія;</li> <li>• Копоративні сайти;</li> <li>• Інтернет-магазини;</li> <li>• SEO;</li> <li>• Дизайн логотипа;</li> <li>• Дизайн бренд-бука.</li> </ul> <p><b>Ключові метрики</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Середній чек;</li> <li>• Brand trust;</li> <li>• Відтік клієнтів;</li> <li>• Виручка;</li> <li>• Вартість залучення одного споживача;</li> <li>• Продаж доп. послуг;</li> <li>• CPC (ціна за клік);</li> <li>• Конверсія в реєстрація;</li> <li>• Кількість лідів.</li> </ul>	<p><b>Унікальна цінність пропозиції</b></p> <p>«Зануємося глибоко, робимо за вас все, але від певного чеку».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Не йдемо на компроміси з якістю. Прозорі: ніяких секретних методик. Клієнтам показуємо все що робиться з проектом;</li> <li>• З конкурентами ділимося підходами і процесами на конференціях.</li> </ul>	<p><b>Прихована перевага</b></p> <p>Робимо повний спектр послуг просування та дизайну в коротких строках. Індивідуальний підхід, прозорість аналітики і результатів роботи, складання стратегії на основі аналітики, аудиту і моніторингу, підтримка і гарантія на виконану роботу, дотримання законів і авторських прав.</p> <p>Якісний продукт, прозора робота з клієнтами, відкритість з конкурентами (ділимося підходами на конференціях)</p> <p><b>Канали</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Пошукова реклама в «Google AdWords»;</li> <li>• РЕКЛАМА В «FACEBOOK»;</li> <li>• EMAIL- РОЗСИЛКА;</li> <li>• МЕДІЙНА РЕКЛАМА В «GOOGLE ADWORDS»;</li> <li>• САЙТ;</li> <li>• SEO - SEARCH ENGINE OPTIMIZATION;</li> <li>• Dribbble;</li> <li>• Behance;</li> <li>• Instagram.</li> </ul>	<p><b>Сегменти клієнтів</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологічні стартапи та ІТ компанії;</li> <li>• PR та рекламні агенства;</li> <li>• Інтернет проекти малого та середнього масштабу;</li> <li>• Офлайн бізнес, який хоче перейти в онлайн середовище;</li> <li>• B2B сегмент;</li> <li>• Технологічні компанії майбутнього.</li> </ul>
<p><b>Структура витрат</b></p> <p><b>Постійні витрати:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заробітна плата виконавцям/робітникам;</li> <li>• Податкове навантаження;</li> <li>• Премії і бонуси відділу "Дизайн";</li> <li>• Премія менеджером (2.5%);</li> <li>• Розсилки;</li> <li>• Оренда офісу;</li> </ul> <p><b>Змінні витрати:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реклама, просування агенства;</li> <li>• Підрядники;</li> <li>• Інтернет;</li> <li>• Контексна реклама;</li> <li>• SMM;</li> <li>• Вебінари;</li> <li>• Бухгалтерські послуги.</li> </ul>		<p><b>Потоки доходу</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Плата за окремий проект (разова операція, невеликий сайт, шаблон);</li> <li>• Регулярний дохід від періодичних або постійних платежів клієнтів за ціннісну пропозицію, післяпродажне обслуговування (великий багатосторінковий сайт, налаштування реклами);</li> <li>• Регулярний дохід від авторських курсів, UI китів, готові шаблони сайтів, шаблони макетів для реклами.</li> </ul>		