

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА БЕЗПЕКИ



«Допустити до захисту»

зав. кафедри

д.е.н., професор НУК Єфімова Г.В.

(наукова ступінь, вчене звання, П.І.Б. завкафедрою)

_____ «__» _____ 2023 р.
(підпис зав. кафедрою)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти бакалавр

на тему: Управління процесом створення цифрового
бізнесу

Management of the digital business creation process

Виконав: студент IV курсу, групи 4451

Спеціальності _____ 051 Економіка

_____ ОП Міжнародна економіка

(шифр і назва спеціальності)

_____ Григоровська Ю. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник _____ д.е.н., проф. Єфімова Г. В.

(прізвище та ініціали)

Миколаїв – 2023 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА**

Факультет економіки моря
Кафедра економічної політики та безпеки
Освітній рівень – перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма – Міжнародна економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ
гарант освітньої програми
«Міжнародна економіка»
_____ Л.Ю. Вдовиченко
«_____» _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

Студенту _____ Григоровська Юлія Володимирівна _____
(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління процесом створення цифрового бізнесу /
Management of the digital business creation process

Керівник роботи _____ д.е.н., проф. Єфімова Г. В.

Затверджені наказом ректора № 347-уч від «19» квітня 2023 року

2. Термін подання роботи: _____ 15.06.2023 р.

3. Вихідні дані по роботі: навчальні посібники, наукові праці, монографічні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, публікації міжнародних організацій, а також електронні ресурси _____

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)
Порівняльна характеристика організації онлайн та офлайн бізнесу; Напрямки трансформації класичного бізнесу в цифровий; Бізнес-моделі цифрового бізнесу; Аналіз передумов започаткування цифрового бізнесу; Організація бізнесу на прикладі художньої приватної школи; Формування ідеї та створення онлайн школи малювання з продажем цифрових товарів; Маркетингова складова міжнародного цифрового бізнесу з малювання; Розробка пропозицій просування та подальшої комерціалізації онлайн школи малювання із продажем цифрових товарів

5. Перелік презентаційних матеріалів: мета та завдання, об'єкт та предмет дослідження; Порівняльна характеристика цифрового та офлайн бізнесу; Визначення індивідуальної успішної діяльності на особистому прикладі; Цільова аудиторія школи мистецтв; Тижневий прибуток школи мистецтв при 100% відвідуваності; Позитивні та негативні сторони створення міжнародного онлайн-бізнесу; SWOT аналіз онлайн-магазину з цифровими товарами

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення наукового керівника роботи	01.09.2022р.- 15.09.2022р.	
2.	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	15.09.2022р.- 30.09.2022р.	
3.	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	01.10.2022р.- 31.10.2022р.	
4.	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	01.11.2022р.- 15.11.2022р.	
5.	Збір статистичної інформації на базовому підприємстві (установі, організації)	15.11.2022р.- 31.01.2023р.	
6.	Розробка теоретичного розділу	01.02.2023р.- 29.02.2023р.	
7.	Розробка аналітичного розділу	01.03.2023р.- 31.03.2023р.	
8.	Розробка проектного розділу	01.04.2023р.- 30.04.2023р.	
9.	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	01.05.2023р.- 15.05.2023р.	
10.	Редагування рукопису роботи та ознайомлення з ним наукового керівника	15.05.2023р.- 30.05.2023р.	
11.	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	01.06.2023р.- 10.06.2023р.	
12.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи в бібліотеку НУК для перевірки на унікальність	10.06.2023р.	
13.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, демонстраційного матеріалу та доповіді на кафедральний захист	15.06.2023р.	
14.	Усунення зауважень кафедрального захисту	16.06.2023р.- 20.06.2023р.	
15.	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	16.06.2023р.- 20.06.2023р.	
16.	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	16.06.2023р.	
17.	Захист роботи перед АК	22.06.2023р.	

Науковий керівник _____
(підпис)

Єфімова Г. В. _____
(прізвище та ініціали)

Студент _____
(підпис)

Григорівська Ю.В. _____
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ.....	8
1.1. Порівняльна характеристика особливостей онлайн та офлайн бізнесу.....	8
1.2. Напрямки трансформації класичного бізнесу в цифровий.....	17
1.3. Бізнес-моделі цифрового бізнесу	24
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ	36
2.1. Аналіз передумов започаткування цифрового бізнесу	36
2.2. Організація бізнесу на прикладі приватної школи мистецтв	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІДЕЇ МІЖНАРОДНОЇ ЦИФРОВОЇ ТОРГІВЛІ НА ПРИКЛАДІ ОНЛАЙН-ШКОЛИ МАЛЮВАННЯ З ПРОДАЖЕМ ЦИФРОВИХ ТОВАРІВ.....	48
3.1. Формування ідеї створення онлайн-школи малювання з продажем цифрових товарів.....	48
3.2. Маркетинговий компонент міжнародної компанії цифрового малювання.....	54
3.3 Розробка пропозицій щодо просування та маркетингу онлайн школи мистецтв з продажем цифрових товарів.....	60
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Глобальна пандемія COVID-19 суттєво змінила умови бізнесу, і компанії були змушені швидко адаптуватись до нової реальності. Цифровий бізнес став важливим чинником в забезпеченні стійкості та безперервності діяльності підприємств. Управління процесом створення цифрового бізнесу допоможе вивчити кращі практики та використовувати їх для подальшої стійкості та розвитку підприємства. За останні роки цифрова економіка зростає експоненційно, і все більше підприємств розуміють важливість наявності цифрової стратегії. Управління процесом створення цифрового бізнесу допоможе виявити ключові аспекти успішного переходу до цифрової моделі підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі інновації є ключовим фактором успіху. Побудова цифрового бізнесу дозволяє використовувати нові технології та інструменти для вдосконалення продуктів, послуг і процесів, що підтримує конкурентоспроможність бізнесу. Багато компаній усвідомлюють необхідність цифрової трансформації, адаптації до стрімкого розвитку технологій. Цифрова комерція пропонує можливості для ефективнішої персоналізації продуктів і послуг, що допомагає підвищити задоволеність клієнтів і покращити взаємодію з ними. Управління процесом побудови цифрового бізнесу допоможе визначити оптимальні стратегії досягнення цих цілей.

Загалом, управління процесом створення цифрового бізнесу є актуальною темою дослідження, оскільки дозволяє розкрити можливості, які пропонують цифрові технології, та розробити стратегії ефективного використання цих можливостей у поточному бізнес-середовищі.

Теоретичні основи управління процесом створення цифрового бізнесу досліджено в роботах таких науковців як: Андрос С. В., Верба В. А., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І., Гусєва О. Ю., Легомінова С. В., Данченко О.Б., Пістунів І.М., Продіус О. І., Урба С.І. та інших.

Разом з тим залишається невирішеним питання ефективного впровадження цифрових ініціатив, збільшення продуктивності та досягнення стратегічних цілей, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є детальне вивчення фундаментальних аспектів, стратегій, методів та інструментів, необхідних для успішного створення та управління цифровим бізнесом, а також використання знань з управління процесом створення цифрового бізнесу з метою покращити успіх компаній у цифровому середовищі та досягти їхніх стратегічних цілей.

Завдання дослідження полягають в наступному:

- дати порівняльну характеристику організації онлайн та офлайн бізнесу;
- визначити напрямки трансформації класичного бізнесу в цифровий;
- описати бізнес-моделі цифрового бізнесу;
- проаналізувати передумови започаткування цифрового бізнесу;
- визначити процедуру організації бізнесу на прикладі художньої приватної школи;
- сформулювати ідеї та створення онлайн школи малювання з продажем цифрових товарів;
- охарактеризувати маркетингову складову міжнародного цифрового бізнесу з малювання;
- розробити пропозиції просування та подальшої комерціалізації онлайн школи малювання із продажем цифрових товарів.

Об'єктом дослідження є сам процес створення цифрового бізнесу, що означає, що дослідження спрямоване на вивчення етапів, методів, інструментів та стратегій, які використовуються для створення цифрового бізнесу.

Предметом дослідження є аспекти, які впливають на ефективне управління процесом створення цифрового бізнесу. А саме, дослідження

методів створення та вдосконалення цифрових продуктів та послуг, включаючи процеси дизайну, розробки, тестування та впровадження.

Методи дослідження. В роботі використані загальнонаукові методи дослідження. Перший з них – системний аналіз був використаний при дослідженні економічної системи цифрового бізнесу та його складових. Другий, статистичний та структурний – для оцінки стану та динаміки розвитку бізнесу в умовах пандемії Covid-19 та війни в Україні, яка стала широкомасштабною в 2022 році. Якісний аналіз – для оцінювання стратегій переходу офлайн бізнесу в цифровий, та порівняння маркетингових стратегій.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи послужили навчальні посібники, наукові праці, монографічні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, публікації міжнародних організацій, а також електронні ресурси.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 73 сторінки, містить список використаних джерел із 34 найменувань. Робота ілюстрована 5 рисунками та містить 22 таблиць.

У першому розділі узагальнено переваги та недоліки онлайн- та офлайн-бізнесу та визначено напрямки трансформації класичного бізнесу в цифровий. У другому розділі здійснено порівняльний аналіз потенційних напрямів реалізації для створення успішного бізнес-проекту, наведено особливості організації офлайн-діяльності на підприємстві приватної школи мистецтв. У третьому розділі формулюється ідея створення онлайн-школи малювання з продажем цифрових товарів (цифрових пензлів), визначається маркетингова складова бізнесу цифрового малювання, складаються пропозиції щодо просування та подальшого маркетингу шкільний штриховий малюнок із продажем цифрових товарів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

1.1. Порівняльна характеристика особливостей онлайн та офлайн бізнесу

З 2019 року звичайний світ кардинально змінився. Причина змін тоді була невідома, але зараз найвідоміша пандемія – це коронавірус. Під час пандемії людство засвоїло поняття «віддалена робота» та «соціальна дистанція». Весь світ працював, навчався, зустрічався з друзями та родичами на відстані. Люди звикли тримати дистанцію в 1,5 метра з незнайомцями в громадських місцях, дехто став чутливішим до несподіваних зустрічей зі знайомими людьми. Коронавірус повністю змінив спосіб життя. Соціальне дистанціювання як захід безпеки сприяло зростанню незвичайних подій. Діти почали відвідувати школи, дошкільні заклади та дитсадки, студенти, працюючі люди працюють онлайн. Телефон, планшет, ноутбук, комп'ютер стали шляхом до знань, заробітку та розваг. Як свідчать перераховані тенденції, уподобання світової спільноти одночасно змінилися в одному напрямку. Люди все більше об'єднуються та впливають на різні сфери життя за допомогою онлайн-платформ і соціальних мереж.

Карантин змінив бізнес у різних частинах світу. Ситуація показала незахищеність працівників, незахищеність компаній. Невизначена ситуація з орендною платою викликає занепокоєння, і кількість запитів про зниження орендної плати буде тільки зростати. Пандемія стала результатом фінансових труднощів у тисячах підприємств. Сильніший удар припав на малий і середній бізнес. Також постраждали індустрія подорожей та авіап перевезень. Соціально-економічна оцінка впливу COVID-19 на бізнес, проведена Програмою розвитку ООН, показала, що 84% підприємств відчували падіння доходів, а в 43% принаймні один член сім'ї був звільнений [6]. Відсутність ясності та розуміння того, що станеться в майбутньому і як відбуватимуться дії, викликає щоденну тривогу. Просто немає впевненості в майбутньому.

Творче мистецтво значно постраждало. Припинено виробництво фільмів, серіалів, мультфільмів, перестали проводити місцеві фестивалі, знизився попит на рекламу та просування. Вимушено закриті кінотеатри завдали збитків кінопрокатним компаніям. Карантин спричинив проблеми маркетинговим агентствам. Рекламний бюджет – чи не перше, що скорочують компанії під час нестабільної ситуації. Але це також має свої переваги. Ситуація «зрівняла» всі компанії, дозволивши їм вийти на недоступні ринки. Всі були замкнені у своїх будівлях, але всі були в однакових умовах.

Через коронавірус неможливість фізичного бізнесу спонукала роботодавців шукати інші способи заробити на товарах чи послугах. Їхній погляд упав на Інтернет. Наприклад, ресторани First Line Group запустили доставку своєї продукції. Кур'єрами працювали офіціанти, а замовлення готували кухарі. Перехід в цифровий формат врятував компанію Drommel, яка спеціалізується на створенні та продажу меблів. [5]. Нинішня стратегія полягає в тому, щоб бути цифровою меблевою компанією. Ситуація просто пришвидшила цей крок, бо компанія це планувала. Зараз вони закрили майже всі свої фізичні магазини. Зросло бажання населення купувати меблі для облаштування комфортного робочого простору вдома.[7]

Лише наприкінці 2020 – початку 2021 року Україна адаптувалася до нових реалій. Підприємці повністю налагодили процес взаємодії онлайн і офлайн. Коли ситуація в країні покращилася і залишалося лише продовжувати розвивати країну, почалася війна. 24 лютого 2022 року почалося повномасштабне вторгнення росії в Україну. Зараз війна триває і триває вже більше року. Значно змінилася робота малих і великих компаній.

За 30 днів вторгнення бізнес втратив набагато більше, ніж за весь час панування коронавірусу. Суму збитків важко підрахувати, оскільки війна триває. Міжнародний валютний фонд оцінив збитки в тридцять п'ять відсотків ВВП. Національного банку підрахував, що економіка втрачає п'ятдесят відсотків «невиробленого» валового внутрішнього продукту [8]. Сім днів війни коштували понад 50 млрд грн. без втрат внаслідок бомбардувань. Багато

підприємств, які опинилися в районі бойових дій, були змушені евакуюватися у відносно безпечні райони. Деякі підприємства взагалі припиняють роботу.

Підприємства, розташовані трохи далі від бомбардувань, все ще страждають, але цього разу через проблеми з логістикою. Також підприємства мають проблеми з нестачею сировини. Близько сімнадцяти відсотків підприємств все ще працюють. На жаль, кожне третє підприємство взагалі не працює. Третина підприємців планує розпочати роботу, щойно з'явиться можливість. Компанії, які пропонують послуги в Інтернеті, мають більше переваг у переїзді. Сільськогосподарські підприємства прив'язані до свого місця розташування, цей тип підприємств обмежений у своїх рухах. За даними KSE, за 47 днів війни було знищено або захоплено щонайменше 145 підприємств. Загальна сума задокументованих збитків сягає 6,25 млрд доларів [1].

Пандемія Covid-19 і війна змушують говорити про поділ українського світу на «до» і «після». Посилення карантину та подальший карантин завдали серйозного удару по економіці та бізнес-активності. Масштабне вторгнення агресора знову засмутило всю економічну ситуацію в країні. В результаті весь світ почав швидкими темпами освоювати Всесвітню павутину - Інтернет перестав бути місцем розваг, а повною зайнятістю. Для підприємців не було іншого способу врятувати свій бізнес, як перевести всі процеси в онлайн-режим і шукати нові канали збуту в Інтернеті.[2]

Перехід від фізичної комерції до цифрової є одним із варіантів порятунку бізнесу в умовах складної економічної кризи. Для одних це засіб виживання, для інших засіб розвитку та розширення діяльності. Онлайн дозволяє залучати нових клієнтів з різних регіонів і навіть країн. Перехід можливий не лише для малого та середнього бізнесу, а й для великих корпоративних гігантів.

Цифрова трансформація – це спосіб впровадження нових технологій у бізнес-процеси [3]. Цифрові інновації використовуються для зміни та

вдосконалення бізнес-операцій, роблячи їх масштабованими, ефективними та прибутковими.

Діджитал бізнес має такі позитивні аспекти:

1. Доступний поріг входу.

Створення цифрового веб-сайту дешевше порівняно зі створенням звичайного магазину. Для відкриття фізичного магазину необхідні приміщення, наявність товару, співробітники, продавці, консультанти, прибиральники, встановлення системи безпеки, передоплата за ремонт та рекламу. В інтернет-магазині вам залишається лише створити сайт, налаштувати обіг товарів і онлайн-оплату. Є такий бізнес як дропшипінг. Підприємець працює з оптовим підприємством, відправляє їм замовлення і бере відсоток від замовлення. Відвантаження здійснює оптова торгівля. Для цього виду бізнесу достатньо мати налагоджену систему онлайн-замовлень на сайті та передати замовлення оптовому підприємству. Ви можете почати взагалі без грошей. Створити сайт самостійно можна через дизайнерів, де не потрібні знання дизайну та верстки. Реклама в Інтернеті може бути навіть дешевшою, ніж на телебаченні та білбордах, і може бути набагато ефективнішою [9].

2. Значні можливості автоматизації всіх процесів.

Реальний бізнес важко автоматизувати. Люди відіграють важливу роль у реальному бізнесі. Люди – це непостійні бізнес-одиниці. Вони можуть захворіти, запізнитися на роботу, вкрати прибуток, погано працювати та створити поганий імідж для всієї компанії. Для задоволення потреб онлайн-бізнесу достатньо невеликої кількості людей або автоматизованих програм. Автоматизувавши процес, можна повністю уникнути затримок, працюючи на видимість. Всесвітня мережа має шанс уникнути цього, довіривши частину роботи скриптам і роботам.

3. Прибутковість.

Рентабельність 50% і більше – це реальність. Ви можете придбати платформу або сайт, які будуть заробляти вам 500 доларів на місяць,

одноразово інвестувавши 10 000 доларів. Отже, за 12 місяців сайт буде приносити 6000 доларів. Зробити це може кожен, зробивши певний грошовий внесок. На такому сайті можна розміщувати платну рекламу тощо.[10]

4. Мобільність та незалежність.

Відкрита можливість працювати в будь-який час і в будь-якому місці. Не потрібно витрачати час на дорогу до офісу, можна працювати вдома, в машині, в кафе. Можна побудувати бізнес так, щоб він менше залежав від партнерів і постачальників. Ви сам собі начальник, ви можете працювати, коли вам зручно, у будь-який день тижня, навіть якщо вам не потрібно подорожувати. Якщо ви найманий працівник, вам не потрібно витрачати час на подорожі, покупки робочого одягу або обідати в кафе.

5. Зростання ринку.

В онлайн-бізнесі немає меж. Сьогодні ви продали послугу десяти людям, завтра будете навчати десять тисяч людей. Чим більше ваша аудиторія, тим більше у вас потенційних користувачів і клієнтів. Люди з усього світу можуть відвідати ваш бізнес і купити ваші продукти за лічені хвилини.

6. Цілодобовий «робочий день».

Справа працює постійно. Інтернет-бізнес доступний 24/7. Сайт чи соцмережі не закриваються у вихідні.

7. Простота перекваліфікації.

Маючи вже набуту клієнтуру, ви можете надсилати розсилку про нові послуги, продукти, які ви виробляєте. Простота створення кількох компаній, суміщення кількох робіт.

8. Простота налаштування реклами.

Інтернет-бізнес можна швидко запустити та розширити за допомогою реклами. Рекламу легко аналізувати, редагувати креативи, щоб отримати найкращий результат.[11]

Разом з тим діджитал бізнес має такі недоліки:

1. Легко відволіктися.

Працюючи вдома, легко відволіктися на інші домашні справи, не пов'язані з бізнесом. Працюючи онлайн, ви стаєте самому собі начальником, коригуючи свій робочий день.

2. Висококонкурентний ринок.

Майже всі види бізнесу доступні в Інтернеті, а це означає, що конкуренція дуже висока. Важливо зрозуміти, в якій ніші буде виділятися бізнес [12].

3. Можуть виникати технічні проблеми.

Сайт може вийти з ладу через занадто багато відвідувань або продажів, збої в роботі сервера. Іноді соціальні мережі не працюють через оновлення. Це рідко, але від цього цілком залежить робота.

4. Втрачено прямий контакт із клієнтом.

Багато людей все ще віддають перевагу фізичним покупкам, оскільки вони точно знають, що вони купують. Завдяки Інтернету можна показати, наскільки хороший продукт з різних сторін, поговорити про це кілька разів, але клієнту ще зрозуміліше, коли він тримає продукт в руках. Онлайн навчання стає все більш професійним. В умовах онлайн-навчання важко знайти друзів, товаришів і підтримувати з ними зв'язок [13].

5. Не можливо перевести всі види бізнесу в онлайн

Компанії повинні рекламувати та бути присутніми в Інтернеті. На жаль, не кожен бізнес може існувати в цифровому світі. Будь-який бізнес, який вимагає регулярної фізичної присутності в певний час. Неможливо зробити макіяж, перукарню, операцію, догляд за зубами, прибирання кімнати.

6. Заслужити довіру складніше.

Довіра має значення. Клієнти не знають, з ким вони мають справу. Вони часто вступають у перший контакт із цифровим бізнесом із меншим бажанням та ентузіазмом. Недовіра походить від тисяч підроблених і шахрайських платформ. Там язичники просто знімають гроші і не надають жодних послуг. Серйозний інтернет-бізнес повинен працювати над своєю репутацією. Клієнти, які купують у звичайних магазинах, зазвичай не хвилюються про

ризик бути ошуканими. Люди можуть добре розглянути продукт, перш ніж платити за нього.

7. Реклама необхідна.

Залучення реклами є необхідною умовою успіху онлайн-бізнесу. В онлайн-бізнесі передача інформації з вуст в уста не працює [14].

Традиційний бізнес має такі переваги:

1. Більш зрозуміла сфера.

Сфера офлайн існує набагато довше, ніж онлайн, тому більш зрозуміла, особливо для покоління, дитинство якого пройшло без гаджетів [15].

2. Заробіток з першого дня.

Найчастіше, якщо правильно побудувати офлайн-бізнес, можна почати заробляти гроші в перший же день після відкриття магазину з уст в уста. Люди можуть пройти повз магазин, новий ресторан з інтересом зайти, подивитися.

3. Зростання довіри.

Офлайн-магазин надійніший, ніж аналогічний інтернет-магазин. Людина може не тільки подивитися на виріб, але і помацати його. В Інтернеті деякі магазини працюють за передоплатою, що знижує довіру покупців.

4. Прозорість бізнесу, можливість отримати кредит.

Можливість отримання кредиту в банку, зрозумілість підприємства з точки зору контролюючих органів. Банки, швидше за все, нададуть вам кредит під заставу існуючої нерухомості. В цифровому бізнесі такого майна часто немає.

5. Можливість прогнозування доходу.

Традиційний бізнес можна легко спланувати на найближчі кілька місяців, років. Ви завжди можете отримати цифри і зрозуміти свої майбутні прибутки в стабільних умовах в країні і в світі. Ви знаєте, скільки найбільше можна заробити на основі даних [16].

Разом з тим, традиційний бізнес має такі недоліки:

1. Високий поріг старту в грошовому еквіваленті.

Сума грошей, на яку можна відкрити магазин, кафе чи щось зробити – кілька тисяч доларів, а то й десятки тисяч доларів. Підприємцю необхідно організувати робочий простір, закупити товари, матеріали, продукти та знайти працівників. Щоб відкрити офлайн-бізнес, потрібно докласти чимало фінансових зусиль і встигнути відбити.

2. Привязка до місця.

Найчастіше клієнти запам'ятовують локацію і відвідують лише її. Якщо компанія переносить офіс, магазин – користувачам буде важко його знайти, тому компанія ризикує втратити значну частину клієнтів. Прибуток безпосередньо залежить від місця розташування[17]. Розташування має відповідати всім критеріям для даного бізнесу, наприклад, найкраще відкривати кафе в жвавому місці, бажано в центрі, або в районі з платоспроможною публікою, яка часто обідає, вечеряє і снідає в кафе.

Нестабільна ситуація в країні сильно впливає на офлайн-бізнес. Коронавірус, війна 2022 року завдає великої шкоди офлайн-бізнесу. У часи коронавірусу та війни законодавство запровадило певні заходи для запобігання захворюванням в Україні та захисту життя під час війни. Ситуація в країні і навіть негода впливають на доходи підприємця.

3. Крадіжки.

Традиційний бізнес повинен подбати про захист від крадіжок. Важливість наявності страхування для покриття витрат, пов'язаних із крадіжкою, збитком споживача тощо.

4. Тісна робота з працівниками.

Традиційний бізнес тісно взаємодіє з командою та співробітниками. Майбутні працівники повинні отримати навички, необхідні для роботи. Ви повинні піклуватися про співробітників, слідкувати за ними і переконатися в їх сумлінності. Від співробітників залежить імідж, обличчя компанії.

Давайте розберемо переваги онлайн і офлайн бізнесу (дивись табл. 1.1)

Порівняльна характеристика цифрового та офлайн бізнесу

Переваги цифрового бізнесу	Недоліки цифрового бізнесу
1. Низький поріг входу. 2. Величезні можливості автоматизації всіх процесів. 3. Прибутковість. 4. Мобільність та незалежність. 5. Збільшення ринку. 6. Повний робочий день роботи. 7. Простота переквафілювання. 8. Простота налаштування реклами.	1. Легко відволіктися. 2. Висококонкурентний ринок. 3. Можуть виникати технічні проблеми. 4. Втрачено прямий контакт із клієнтом. 5. Деякий бізнес не може працювати онлайн. 6. Заслужити довіру складніше. 7. Справа не працюватиме без реклами.
Переваги фізичного бізнесу	Недоліки фізичного бізнесу
1. Більш зрозуміла сфера. 2. Заробіток з першого дня. 3. Довіра від офлайн клієнтів. 4. Прозорість, можливість отримати кредит. 5. Легкість прогнозування доходу.	1. Великий грошовий поріг старту. 2. Привязка до локації. 3. Нестабільна ситуація в країні сильно впливає на офлайн бізнес. 4. Крадіжки. 5. Тісна робота з працівниками.

Джерело: складено автором

Перейти на цифровий бізнес, або залишитися у традиційній сфері, робити комбінації, де саме починати бізнес, вирішувати підприємцю. Кожен із цих варіантів має переваги та недоліки, які необхідно враховувати в кожній компанії. Незважаючи на досить потужний розвиток мережевих технологій,

переважна більшість людей віддають перевагу офлайн-бізнесу. У майбутньому симбіоз офлайн і онлайн матиме яскраво виражений характер, адже мережа при правильному використанні дозволяє значно збільшити продажі.

1.2. Напрямки трансформації класичного бізнесу в цифровий

Цифрова трансформація компанії передбачає реструктуризацію системи управління бізнес-організацією та низку управлінських рішень:

- вибрати метод цифрової трансформації. Дослідники Boston Consulting Group вважають, що компанії використовують один із двох шляхів. Перший – це шлях поступової трансформації, який вважається неефективним, оскільки зміни в цифрових технологіях відбуваються надто швидко. Другий – стрибкоподібніший і ризикованіший, під час якого компанії якнайшвидше нарощують свої внутрішні технологічні можливості;
- еволюція цифрової стратегії компанії та повна зміна поточної бізнес-моделі.

Розрізняють онлайн-стратегію та цифрову стратегію компанії.

Онлайн-стратегія – це стратегія використання цифрових (онлайн) активів компанії для максимізації її бізнес-результатів. Завдання консультанта: діагностика бізнес-проблем, для вирішення яких можуть бути використані онлайн-активи компанії; розробка способів використання онлайн-активів для задоволення потреб і цілей бізнесу та зацікавлених сторін; визначення пріоритетних онлайн-ініціатив компанії. Головне – визначити здатність клієнта реалізовувати цифрові стратегії з визначенням джерел загроз та можливостей для бізнесу, і вже на цій основі – обґрунтувати розподіл ресурсів та інвестицій у традиційні та цифрові стратегії.

Цифрова стратегія – це стратегія перетворення бізнесу в цифровий бізнес, у якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації з

клієнтами, індивідуальні та персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних під впливом змін. у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. Цифрові стратегії також включають стратегії цифрових операцій, використання хмарних технологій і управління додатками. Цифрова стратегія будує ділові відносини через цифрові мережі, що підтримуються технологічними платформами корпоративного класу, які використовуються бізнес-організацією для підтримки критичних бізнес-функцій і послуг.

Цифровий бізнес наголошує на цифровій підтримці бізнес-процесів і послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки цьому цифровий бізнес має можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку та швидкість реагування, а також покращити взаємодію з клієнтами. Метою цифрового бізнесу є зниження витрат, конкурентна перевага, безперервність та ефективність бізнесу.

Слід звернути увагу керівників, зокрема, на використання технологічних платформ цифровою компанією:

CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами;

SCM – управління ланцюжками поставок;

ERP – планування ресурсів фірми;

KMS – система управління знаннями;

ECM – управління контентом фірми та ін.

Метою цих технологічних платформ є забезпечення цифрової інтеграції та обміну інформацією всередині організації з працівниками та зовні з клієнтами, постачальниками та іншими діловими партнерами. Отже, серцем цифрового бізнесу та найефективнішим інструментом управління ним є інформаційні технології.

Всі сфери бізнесу розвиваються під впливом цифрової стратегії:

по-перше, маркетингові стратегії, взаємодія зі споживачами (замовниками). Це насамперед цифровий маркетинг, який використовує цифрові канали для залучення та утримання клієнтів. Цифровий маркетинг

включає: а) Інтернет-маркетинг (SEO-просування сайту, контексту, вебінарів тощо, тобто всі канали, які доступні користувачу лише в Інтернеті), б) просування товарів/послуг/діяльності на будь-якому цифровому носії, цифрові засоби та цифрові канали з використанням позамережевих ІКТ (мобільні пристрої, локальні мережі, цифрове телебачення, інтерактивні екрани, торгові термінали). Іншими словами, цифровий маркетинг дає можливість охопити споживачів онлайн і офлайн, мати чіткі та детальні дані про товари та покупців, які фіксуються аналітичними системами; застосовувати гнучкий підхід до цільової аудиторії.

Компанії, які впроваджують цифровий маркетинг, значно випереджають своїх конкурентів. Скажімо, сервіси Apple, Amazon або ESPN стали новим стандартом взаємодії з клієнтами та задоволення їх попиту. Liberty Mutual розробила мобільну програму самообслуговування, яка пришвидшує транзакції для клієнтів, одночасно знижуючи їхні власні витрати на обслуговування та підтримку. The New York Times представила новий інтерфейс користувача. Walmart і Zara мають цифрові ланцюжки поставок, які створюють дешевші, але ефективніші операції. У багатьох сферах посередники і дистриб'ютори стають зайвими: сайти платформ і різноманітні сучасні сервіси дозволяють покупцям і продавцям знаходити один одного, пропонують необмежений вибір і прозорість цін. Крім того, цифрова ера відкриває майже нескінченні можливості для масштабування, оскільки цифрові продукти можна продавати в будь-якій кількості.

В Україні у 2019 році 35% малих підприємств віддають перевагу цифровому маркетингу та зосереджують свої зусилля на Інтернеті; майже всі малі підприємства (95%) збільшують свої витрати на цифровий маркетинг, який вважається високоприбутковою інвестицією; найбільші канали малого бізнесу збільшують свої інвестиції в соціальні медіа (63%), веб-сайт (54%) і SEO (35%) [1]; по-друге, конкурентні стратегії. У цифровій економіці «піонери» та їхні «найближчі послідовники», які можуть додати цінність для споживача, будуть переможцями. «Піонери» є першопрохідцями і фактично відкривають

ринок для споживачів на основі інновацій. Як технологічні лідери, вони завоюють ринок і переконують споживачів у перевагах свого продукту ще на етапі розробки нового продукту, R&D. «Найближчі послідовники» «піонерів» з'являються тоді, коли ринок вже переконався у важливості нових продуктів, має потенціал зростання і компанія здатна утримувати стабільну частку ринку. Позиція «найближчих послідовників» залежить від їх конкурентоспроможності та фінансових ресурсів. Ці фірми можуть претендувати як на позицію «піонера» і пропонувати на ринку власні розробки нових продуктів, так і на роль «пізнього послідовника». Як показує практика, «піонери» і «найближчі послідовники», які розробляють і впроваджують цифрові стратегії в перші три роки, отримують вдвічі більше прибутку, ніж компанії-конкуренти, які вирішили почекати і не змінювати свою цифрову стратегію. Об'єднавшись на базі цифрових платформ, конкуренти можуть навіть стати партнерами; по-третє, кадрові стратегії. Основна увага приділяється моделі розумної роботи, яка використовує нові технології для підвищення продуктивності та задоволеності співробітників роботою, включаючи віддалені та цифрові робочі місця. Це віртуальні, мобільні, гнучкі, не потребують постійної присутності співробітників. Підприємства мають можливість більш ефективно використовувати обмежені ресурси, люди – працювати віддалено (з дому чи інших зручних місць), використовуючи електронну пошту, обмін миттєвими повідомленнями, інструменти для проведення віртуальних зустрічей. Це економить їхній час і покращує якість життя.

Однак здійснення розумної роботи вимагає певних умов, в тому числі:

- а) наявність у персоналу цифрових навичок і можливостей;
- б) здатність керівників підприємств використовувати нові технології та гнучку організацію праці як бізнес-переваги.

Одночасно оновлюється реструктуризація роботи відділу кадрів з метою координації дій відділів кадрів з ІТ-спеціалістами. Крім того, це стосується як співробітників HR-фронт-офісу (дослідження та оцінка персоналу, проведення

тренінгів), так і співробітників HR-бек-офісу (діловодство та документообіг), а також тих, хто працює з HR-системами. (автоматизація HR процесів - діяльності, її технічне забезпечення). Крім того, усі фахівці з персоналу повинні розуміти методи гнучкої розробки та вміти збалансувати ці методи із загальною ієрархічною структурою компанії. Як наслідок, цифровізація кадрової роботи допомагає оптимізувати роботу HR-відділу та зменшити витрати на несуттєві процеси. Водночас необхідно створити гідні умови праці для IT-працівників: гнучкий графік роботи, цифрові робочі станції, гнучкий графік роботи, розподіл робочого часу для особистого розвитку компанії, навчання та розвитку співробітників; по-четверте, інноваційні стратегії. Цифрові технології можуть стати основою для нового типу конкурентних переваг, наприклад, нової якості обслуговування клієнтів через доступ до глобальних цифрових платформ, доступ до нових баз даних клієнтів і нових технологій. Крім того, компанії намагаються використовувати всі переваги інноваційного ведення бізнесу: не тільки пропонувати нові продукти та використовувати нові технології для їх виробництва, а й змінювати форми та методи ведення бізнесу. Компанії фінансового сектору розвинених країн першими почали займатися впровадженням цифрових інновацій. Так, глобальна страхова компанія AXA інвестувала 100 мільйонів євро в свою пригодницьку лабораторію Kamet з метою розвитку нових видів діяльності в сфері страхових технологій. Citibank створив Citi Ventures, щоб прискорити розвиток революційних продуктів на основі таких технологій, як IoT і блокчейн. Allianz створив цифрову лабораторію для роботи зі стартапами в таких сферах, як аналітика даних, мобільні пристрої та соціальні мережі. A Santander Group створила InnoVentures – фонд 100 мільйонів доларів для стратегічних інвестицій у фінтех-продукти та послуги [29].

Однак занадто багато цифрових стратегій не вдаються. Це пов'язано з масштабом руйнівної економічної сили, якою стала цифрова комунікація, з несумісністю цифрової стратегії з традиційними економічними, стратегічними

та операційними моделями. Фахівці McKinsey склали список із п'яти проблем, яких лідерам бізнесу варто побоюватися. в тому числі:

1. Недостатнє розуміння сутності цифрової економіки.
2. Відсутність чіткого розуміння процесу цифровізації, без якого керівник не може сформулювати стратегію, яка б поєднувала цифровізацію та його бізнес.
3. Брак уваги до цифрових екосистем, які замінюють поняття індустрії. Водночас платформи, які дозволяють цифровим гравцям перетинати межі сфери, руйнують традиційну модель, дають можливість залучати майже нескінченну кількість клієнтів, використовувати штучний інтелект та інші інструменти для надання виняткових послуг.

Бізнес-моделі, які раніше здавалися неймовірними, стають реальністю. Наприклад, продуктові магазини в Сполучених Штатах тепер повинні враховувати акції Amazon, а не лише сусідні магазини. У Китаї Tencent і Alibaba є платформами, які поєднують традиційний і цифровий бізнес (та їх постачальників) у сфері страхування, охорони здоров'я, нерухомості тощо. Facebook став найбільшим медіаплеєром без створення контенту. Uber і Airbnb продають глобальну мобільність і житло без власних автомобілів або готелів. Дослідження McKinsey показує, що цифрові екосистеми можуть досягти 60 трильйонів доларів США доходу до 2025 року (більше 30% світового доходу корпоративного сектору).

4. Надмірна орієнтація на споживача, через що ми не можемо побачити зростаючу важливість цифрових продуктів на B2B ринках.

5. Ігнорування дуальності цифровізації. Для більшості компаній дуже важко, якщо не неможливо, відійти від існуючого бізнесу. Їм необхідно оцифрувати поточну діяльність і впровадити інноваційні моделі.

Існує три види переходу від класичного фізичного бізнесу до цифрового:

1. Перехід в цифровий бізнес зовсім неможливий.

Виконавець повинен безпосередньо спілкуватися замовника. Наприклад, клінінгові послуги, перевезення вантажів, ремонт, косметологія, манікюр та

інші. Незважаючи на це, володіючи маркетинговими знаннями в Інтернеті, соціальні мережі дозволяють заявити про себе великій кількості людей, залучити нових клієнтів, спростити прийом замовлень і оплату, територіально розширити діяльність, знайти клієнтів в інших містах і регіонах, особливо в умовах окупації частини території.

2. Частковий перехід в онлайн

Компанії поділяють послуги на ті, які можна надати онлайн, і ті, які неможливо надати онлайн. Ряд послуг неможливо надати дистанційно. Наприклад, лікар може проконсультуватися онлайн, але не може зробити операцію через Інтернет.

3. Повний перехід до онлайн.

Компанія взагалі відмовляється від офлайн-сервісів і переходить в онлайн. Приклад – освітні послуги, цифрові продукти, онлайн-книги, онлайн-фільми, комп'ютерні ігри, психологічні консультації, онлайн-тренінги.

Можна завоювати довіру до онлайн-бізнесу через:

- публічний показ реєстраційних даних;
- публікація контактних даних, зокрема адреси;
- показ схвалень, відгуків, нагород, які було отримано в конкурсах чи органах держави;
- публічне висвітлення інформації про директора, підприємця, власника, персоналу;
- створення відеоконтенту з реальними живими людьми.

Сучасний бізнес може бути симбіозом онлайн і офлайн і включати в себе все найкраще з обох напрямків. Наприклад, співробітників не можна залишити в штаті, якщо вони можуть працювати віддалено, офіс не можна видалити [18]. Останнім часом бізнес міг розвиватися виключно в усній формі. Люди користувалися публікаціями в газеті, розклеювали плакати на стовпах, роздавали безкоштовно листівки для друку. З часом з'явилися веб-сайти. Це не було миттєво, але компанія поступово почала виходити в цифровий простір. У 2019 році 37% компаній одразу впровадили штучний інтелект [19]. Adobe

провела дослідження та опублікувала, що 31% компаній хочуть очолити цифрову трансформацію. Для України цей вектор є порятунком у складній економічній ситуації. Цифрова трансформація компаній – складний і довготривалий процес. Це комплекс заходів, які допоможуть оцифрувати бізнес та запровадити нові технології. Якщо порівнювати два напрямки, одне з яких називається найманим працівником, а інше – підприємцем, то краще віддати перевагу другому варіанту, взявши відповідальність за своє життя в свої руки і вийшовши за межі комфорту, ви може стати фінансово незалежною особою, тобто вільною.

1.3. Бізнес-моделі цифрового бізнесу

Наявність цифрової стратегії в компанії вимагає зміни всієї системи управління, в основному бізнес-моделей. Вони мають багато тлумачень. О. М. Левковець узагальнює методологічні підходи до бізнес-моделі та визначає її так:

- 1) аналітична техніка, яка допомагає зрозуміти процеси, за допомогою яких компанія заробляє гроші;
- 2) режим організації бізнесу в галузі, який відображає економічну логіку діяльності компанії і пояснює, як нові продукти, технології, організаційні інновації створюють економічну цінність для споживачів, акціонерів, партнерів, як компанія отримує прибуток;
- 3) як компанія створює цінність для своїх клієнтів і отримує від неї користь;
- 4) спосіб створення, доставки, продажу, утримання вартості організацією.

Бізнес-моделі поділяються на:

- 1) традиційно-новаторський. Традиційні (типові) бізнес-моделі характерні для більшості компаній галузі та відображають типову для галузі

логіку повного циклу діяльності: проектування/створення продукту, виробництво, просування на ринок, обслуговування, утилізація кінцевим споживачем. . Інноваційна бізнес-модель використовується лише певною компанією в галузі;

2) керовані процесами бізнес-моделі всередині організації та бізнес-моделі, керовані цінністю (клієнтами).

Бізнес-модель, орієнтована на процеси всередині організації, включає основні елементи системи управління: структуру організації; внутрішні процеси; Комп'ютерна наука; винагорода та мотивація; персонал і корпоративна культура. Після розробки стратегії важливо внести відповідні зміни в організаційну структуру, потім спроектувати цільові процеси, визначити потоки інформації та матеріалів між підрозділами, сформулювати нові вимоги до систем інформації та спроектувати цільову ІТ-архітектуру. Потім потрібно переходити до встановлення повноважень і мотивації, щоб вони сприяли реалізації стратегії, підбору команди і формуванню системи цінностей і відносин в організації. Якщо стратегія компанії життєздатна, її успіх залежить від здатності керівництва змінити бізнес-модель для нових стратегічних завдань. Якщо стратегія компанії погана, їй не допоможе жодна економічна модель, якою б збалансованою та ефективною вона не була. У цьому контексті найвідомішими бізнес-моделями є модель 5 STAR R. J. Galbraith і модель 7S M. Kinsey.

Бізнес-модель, орієнтована на цінність (клієнта), дає відповіді на наступні питання: хто є цільовими споживачами компанії, які товари та послуги їм пропонуються (тобто яка цінна пропозиція компанії? бізнес), як створюється вартість і доставляється, що таке ланцюжок створення вартості, як отримується прибуток бізнесу. Зокрема, популярним є Business Model Canvas О. Остервальдера, який визначає 9 елементів бізнес-моделі. Вони фактично повторюють зміст вищезазначеного: ціннісну пропозицію, споживчі сегменти, споживчі стосунки (як відбуватиметься спілкування з клієнтами: онлайн, офлайн; як впливатиме маркетинг), канали збуту, ключові види

діяльності, ключові ресурси (необхідні для правильного функціонування бізнесу та як їх залучити), ключових партнерів, структуру витрат, грошовий потік (джерела доходу). Простіше кажучи, Canvas — це модель таблиці з 9 стовпцями, тісно пов'язаними один з одним. Просто треба дати відповідь на кожне запитання (рис. 1.1).

Проблема клієнта	Рішення	Цінність	Взаємодія зі споживачами	Споживчі сегменти
Ключові партнери	Ключові дії	Головна ідея	9 Канали збуту	
1	4	3	5	
	Ключові ресурси 8			
Структура витрат			Грошові потоки (джерела доходів)	
7			6	

Рис. 1.1. Business Model Canvas Остервальдера [9]

Згідно з результатами останнього дослідження, проведеного компанією Ernst & Young, цифровізація має найбільший вплив на компоненти бізнес-моделі, такі як пропозиція вартості, управління внутрішньою інфраструктурою та відносини з клієнтами. Найчастіше розробки у вигляді нових пропозицій (продуктів, послуг або пакетів рішень у формі хмарних обчислень або прогнозованого обслуговування) є рушійною силою змін до ВМ. Зі збільшенням кількості пропозицій, таких як послуги та пакети рішень, відносини з клієнтами зміцнюються і перетворюються на довгострокову співпрацю, результатом якої є задоволення потреб. Що стосується еволюції витрат, то запропоновані пакети рішень вимагають апаратно-програмної модульності, що потребує розвитку технологій, зокрема програмного забезпечення. Тому знання в галузі кіберфізичних систем або аналітичні знання обробки даних стають необхідними і вимагають змін у кваліфікації робочої сили. Темпи розвитку, зумовлені динамічною зміною правил ведення

бізнесу в епоху цифрових технологій, вказують на потребу компаній у володінні такими якостями, як динамізм і далекоглядність, а також у розробці власної стратегії цифрової трансформації. Цифрова трансформація — це використання сучасних (проривних) технологій для підвищення продуктивності та цінності бізнесу в сучасному світі. Основними результатами такої трансформації можуть бути: зниження витрат, підвищення якості послуг і продуктів і підвищення продуктивності. Цифрові бізнес-моделі дозволяють переорієнтувати діяльність компаній на більш глобальний рівень, бути конкурентоспроможними на світових ринках, залучати нові ресурси для виробництва продуктів чи послуг і отримувати більше прибутку;

З) бізнес-моделі та лінійні платформи. Лінійна бізнес-модель означає, що компанія створює цінність у формі продукту/послуги та продає через ланцюг поставок (виробник-дистриб'ютор-споживач). При цьому вартість зростає лінійно: кожен учасник послідовно щось додає. Платформа — це бізнес-модель, яка: (а) дозволяє об'єднати дві або більше взаємопов'язаних груп продуктів для збільшення прибутку для всіх учасників; (б) з'єднує споживачів і виробників, прискорює обмін цінностями між ними, для чого формує комерційні мережі користувачів і ресурсів (Uber пов'язаних пасажирів і водіїв, Airbnb – власників і мандрівників); (в) створює нові ринки, на яких учасники взаємодіють і здійснюють операції. Навколо платформи виникає те, що називається екосистемою: серія продуктів, пов'язаних/згрупованих разом для створення цілісного рішення, яке можна масштабувати; (г) дозволяє підприємствам швидко розвиватися за рахунок прискореного зростання споживчих зв'язків. Google, Amazon, FB, Uber та інші змогли масштабувати свою бізнес-модель за рекордно короткий час [10].

За словами експертів Массачусетського технологічного інституту, «цифрова платформа — це високотехнологічна бізнес-модель, яка створює цінність шляхом полегшення обміну між двома або більше групами взаємозалежних учасників». Платформа дозволяє отримувати дохід від

комунікаційних відносин; захищати право власності на інформацію, надавати можливості для спілкування і робити її фактором виробництва.

Розрізняють наступні види платформ:

транзакційний – це технологія, продукт або послуга, які діють як канал (або посередник), який сприяє обмінам або транзакціям між різними користувачами, покупцями або постачальниками;

інноваційний – це технологія, продукт або послуга, які служать основою, на якій інші підприємства (вільно організовані в інноваційній екосистемі) розробляють додаткові технології, продукти або послуги;

інтегрований – це технологія, продукт або послуга, які одночасно є платформою транзакцій та інноваційною платформою. Ця категорія включає такі компанії, як Apple, яка володіє обома платформами, AppStore і великою тристоронньою екосистемою, яка підтримує створення контенту (інформаційного контенту) на платформі; інвестиції - складаються з компаній, які розробили портфельну стратегію та діють як холдингова компанія, активний інвестор у платформу або комбінація обох функцій [31].

За функціональним призначенням платформи поділяються на пошукові системи, соціальні мережі, платформи електронної комерції, магазини додатків, сайти порівняння цін тощо³. За правом власності - на приватну і публічну; за регіоном поширення та використання - світові, національні, місцеві.

З економічної, підприємницької та управлінської точок зору можна виділити наступні типи платформ: відкриті платформи, доступні всім гравцям ринку, і корпоративні платформи, орієнтовані на ефективність внутрішніх взаємодій; платформи відкритого доступу (з безкоштовною реєстрацією) і монетизовані платформи, які отримують дохід від доступу учасників; платформи, прибутковість яких забезпечується діяльністю, не пов'язаною з об'єктом обміну, та платформи, незалежні від несуттєвих доходів, у тому числі благодійних; однорангові платформи (рівноправні учасники) та ієрархічні платформи, в яких, крім ієрархії споживачів, також виділяють

інституційне середовище, саму платформу та її користувачів; платформи є галузевими та спеціалізуються на предметі обміну [33].

Німецькими економістами Д. Шальмо (D. Shalmo) та К. Уільмсом (Christopher A. Williams) у 2017 р. запропоновано наступну послідовність кроків (фаз) цифрової трансформації бізнес-моделі [34]:

1. *Digital Reality* (цифрова реальність): існуюча бізнес-модель компанії визначається з аналізом доданої вартості, при цьому вивчаються інтереси зацікавлених сторін і потреби клієнтів. Це дає змогу зрозуміти цифрову реальність цієї компанії в різних сферах.

2. *Digital Ambition* (цифрова амбіція): на основі цифрової реальності основні цілі цифрової трансформації визначаються в контексті часу, фінансів, простору та якості. Цифрові амбіції визначають, які цілі слід враховувати для конкретної бізнес-моделі та її елементів, як визначити пріоритети для цілей і розмірів бізнес-моделі.

3. *Digital Potential* (цифровий потенціал): впроваджуються кращі практики та активатори для розвитку цифрової трансформації. Це служить відправною точкою для розробки майбутньої бізнес-моделі. Всі елементи бізнес-моделі повинні бути логічно пов'язані між собою.

4. *Digital Fit* (цифрова адаптація): аналізуються варіанти дизайну цифрової бізнес-моделі, вони оцінюються та порівнюються з існуючою бізнес-моделлю, оцінюються можливі комбінації елементів дизайну.

5. *Digital Implementation* (цифрова реалізація): відбувається впровадження розробленої цифрової бізнес-моделі. Водночас триває розвиток цифрового клієнтського досвіду та мережі цифрового створення цінності, яка описує інтеграцію з партнерами. На цьому етапі також визначаються ресурси та можливості.

Дослідження світових консалтингових компаній вказують на те, що характерними рисами сучасного етапу цифрових бізнес-організацій і, отже, основними завданнями стратегічних менеджерів є:

Перше: формування нових організаційних структур. Наприклад, Tesla, цифрова рідна компанія, яка зараз є однією з провідних інноваційних компаній у світі, не має нічого спільного з іншими автовиробниками за дизайном. Він організований у вигляді плоскої структури навколо скорочених і гнучких команд, які включають: менеджера програми (забезпечує інтеграцію між продуктами); Product Owner (відповідає за визначення архітектури, роботу з клієнтами та визначення вимог до ресурсів); розробники функцій; інженери з якості тощо. Кожна команда працює над одним проектом одночасно з власником. При цьому клієнти беруть участь у тестуванні та вдосконаленні продукту, а їхні відгуки впливають на пріоритети бізнесу.

Друге: використання принципів проектування. Цифровий бізнес: орієнтований на клієнта; мобільний (поважайте короткий час відповіді під час прийняття рішень і розподілу ресурсів); експериментальний (бізнес-моделі цифрових бізнес-організацій сприяють швидкому зростанню, але також можуть бути бізнес-провали); ті, хто прагне мати стандартизовані структури, відділи та процеси, а також чіткий розподіл ролей і обов'язків; наскрізні (їхні команди добровільно об'єднують усіх відповідних експертів, як цифрових, так і бізнесових). Вони зосереджені на операційній перевазі (ефективність, економічні методи, конкурентоспроможна структура витрат і постійне вдосконалення, високий ступінь організаційної дисципліни), на невеликій кількості простих і зрозумілих KPI. Компанії дозволяють менеджерам діяти незалежно, але слідкують за їхньою діяльністю та, якщо необхідно, притягують їх до відповідальності.

Третє: створення спеціального підрозділу в компанії та посади директора з цифрових технологій / Chief Digital Director - Chief Digital Officer (CDO), щоб керувати цифровою програмою: координація, фокус, масштабування та підтримка талантів. Багато компаній виявляють, що їм потрібен CDO, щоб наглядати як за цифровими інноваціями, так і за цифровою трансформацією організації на основі цифрової стратегії та бізнес-пріоритетів компанії, таким чином будуючи цифровий бізнес. Крім того, CDO

повинен знати зміст всього циклу управління та специфіку діяльності компанії. Основними галузями, для яких сьогодні актуальні такі процеси, є банківська справа та страхування, медіа та розваги, освіта та туризм, телекомунікації та роздрібна торгівля.

- Аналіз Gartner, світового лідера в галузі досліджень і консалтингу в області інформаційних технологій, показує, що поява CDO вже стала трендом: незважаючи на те, що лише 6% компаній мають CDO, вони з'являються все швидше і швидше. Створено міжнародний клуб CDO, який налічує понад 1000 членів. Майже 40% CDO є стратегічними радниками генеральних директорів і генеральних директорів щодо стратегії цифрового бізнесу. Більше 40% CDO є спеціалістами з цифрового маркетингу (DMO). Решта CDO виконують інші ролі.

Deloitte визначив три типи CDO [30]:

- Ex-agency – цифровий маркетинг та взаємодія з клієнтами;
- Digital transformation strategists – агенти змін і переосмислення своєї організації (у секторах, де цифрова трансформація вже почалася: медіа, розваги, освіта);
- Technologists – ті, хто бачить діджиталізацію як головне завдання організації.

При впровадженні цифрових технологій та пошуку відповідних спеціалістів часто виникає питання розмежування функцій директора з цифрових технологій (CDO) та директора з інформаційних технологій (CIO – Chief Information Officer). Відповідь може бути такою.

Головний цифровий директор (CDO):

- 1) відповідає за цифрову трансформацію: його основним завданням є трансформація самої фірми, але CDO в основному зосереджується на фронт-офісі фірми, збираючи та аналізуючи дані клієнтів, оцифровуючи існуючі послуги фірми або створюючи нові в «Digital format»;

2) вимагає розробки стратегії та детального плану дій щодо переведення бізнес-процесів, продуктів і послуг компанії в цифровий формат з можливістю надання послуг клієнтам у цифровому вигляді;

3) повинен мати досвід в інтернет-маркетингу, соціальних мережах, електронній комерції, транзакційному бізнесі, цифрових каналах продажів, а також знання можливостей технологій цифрової трансформації, цифрових стратегій і моделей бізнесу на основі цифрових технологій.

Chief Information Officer (CIO) більше зосереджується на інформаційній підтримці існуючих бізнес-процесів за допомогою типових IT-рішень. Він відповідає за всі IT-рішення, організацію інформаційних потоків, побудову надійної та безпечної IT-інфраструктури компанії.

Ролі CIO та CDO мають не лише доповнювати одна одну, але й тісно співпрацювати, щоб стимулювати цифрову трансформацію бізнесу. Їм також потрібна підтримка вищого керівництва та всіх працівників компанії. Хоча на практиці межа між CIO і CDO часто розмита.

Четверте: навчання цифрових навичок працівників професійних організацій – знання та розуміння інформаційно-комунікаційних технологій, цифрові навички, уміння використовувати нові технології. «Цифрова» грамотність («цифрова» компетентність) визнана ЄС однією з 8 ключових навичок для повноцінного життя та діяльності. У 2016 році ЄС представив оновлену систему цифрових компетенцій (DigComp 2.0), яка складається з 5 основних блоків компетенцій (табл. 1.2).

Цифрова компетентність має бути базовою компетентністю кожної освіченої людини, а тим більше спеціаліста та професіонала. Водночас цифровізація економіки та бізнесу створює нагальну потребу в представниках нової професії – експертів у сфері цифрових технологій.

Ключові цифрові компетентності

Назва компетенції	Зміст компетентностей
1. Інформаційна грамотність та контроль за використанням даних	1.1 Вміння пошуку, фільтрації даних, інформації та цифрового контенту. 1.2 Здатність оцінювати дані, інформацію та цифровий контент. 1.3 Здатність використовувати та керувати даними, інформацією та цифровим контентом
2. Спілкування та взаємодія	2.1 Уміння спілкуватися за допомогою цифрових технологій. 2.2 Можливість обміну інформацією за допомогою цифрових технологій. 2.3 Здатність спілкуватися з суспільством, користуватися державними та приватними послугами за допомогою цифрових технологій. 2.4 Уміння взаємодіяти за допомогою цифрових технологій. 2.5 Знання «нетикету» (англ. networking and etiquette), тобто знання правил поведінки та етикету в цифровому середовищі. 2.6 Управління цифровою ідентифікацією, тобто можливість створювати облікові записи та керувати ними
3. Цифровий контент	3.1 Створення цифрового контенту. 3.2 Можливість змінювати, покращувати, використовувати цифровий контент для створення нового контенту. 3.3 Поінформованість про політику авторського права та ліцензування, що стосується даних, інформації та цифрового вмісту. 3.4 Програмування, тобто вміння писати програмний код
4. Безпека	4.1 Здатність захищати пристрої та контент, знання заходів безпеки, розуміння ризиків і загроз. 4.2 Захист персональних даних і конфіденційності. 4.3 Охорона здоров'я, тобто знання та навички для збереження свого здоров'я та здоров'я інших з точки зору як екології використання цифрових технологій, так і ризиків і загроз безпеці громадян. 4.4 Охорона навколишнього середовища, тобто розуміння впливу цифрових технологій на екологію, навколишнє середовище, з точки зору їх утилізації, а також їх використання, яке може завдати шкоди, наприклад, об'єктам критичної інфраструктури тощо
5. Розв'яжіть задачі	5.1 Здатність вирішувати технічні проблеми, пов'язані з комп'ютерним обладнанням, програмним забезпеченням, мережами тощо. 5.2 Здатність визначати потреби та знаходити відповідні технічні рішення або адаптувати цифрові технології до власних потреб. 5.3 Творче використання або здатність за допомогою цифрових технологій створювати знання, процеси та продукти, індивідуально чи колективно, для вирішення проблем повсякденного та професійного життя тощо. 5.4 Здатність самостійно визначати потребу в освоєнні додаткових нових цифрових навичок

Digital Experts – це фахівці, які володіють такими професійними навичками та компетенціями:

- інтелектуальний аналіз даних, інженерія та аналітика;
- веб-програмування та розробка, включаючи початкову та власну розробку;
- цифровий маркетинг, включаючи маркетинг впливу та маркетингову аналітику;
- цифровий дизайн, включаючи дизайн інтерфейсу користувача (UX) та дизайн інтерфейсу користувача (UI);
- розробка мобільних додатків;
- штучний інтелект, включаючи машинне навчання;
- гнучкі методи роботи;
- робототехніка та автоматизація.

Особливо цінується:

- експерти зі штучного інтелекту – спеціалісти, які володіють спеціальними знаннями в галузі штучного інтелекту та здатністю викладати те, що знають. Це приблизно 14% експертів у сфері цифрових технологій. Вони вважають за краще працювати у великих компаніях. Основні сфери зайнятості: сфера інформаційних технологій і промисловість, переважно механіка;

- agile експерти, які володіють спеціальними знаннями в області гнучких методів роботи. Agile експерти частіше працюють у сфері інформаційних технологій, ніж фахівці зі штучного інтелекту.

У 2018 році Boston Consulting Group і The Network проаналізували діяльність 26 806 цифрових експертів із 180 країн світу (загалом було опитано приблизно 366 000 осіб). Виявляється, люди з цифровим досвідом є високоосвіченими. 80% з них мають вищу освіту: 38% мають ступінь бакалавра, 38% мають ступінь магістра або аспіранта і 4% мають ступінь доктора або еквівалент. Найкращі фахівці з цифрових технологій працюють у

сфері інтелектуального аналізу даних, веб-програмування та розробки, цифрового маркетингу та розробки мобільних додатків. Менше людей мають досвід володіння певними цифровими навичками, на які ми бачимо великий і нагальний попит: штучний інтелект і гнучкі способи роботи.

Найкращим роботодавцем для цифрових експертів є велика корпорація, за нею йде самозайнятість, потім робота в малому чи середньому бізнесі, стартап або самозайнятість. 41% цифрових експертів працюють на робочих місцях без управлінських обов'язків; найбільша група працює в нижчому управлінні (29%), потім йдуть середнє керівництво (21%) і вище керівництво (9%) [33].

Найважливішою особливістю сучасної економічної глобалізації є перехід до цифрової економіки та цифрова трансформація бізнес-процесів і процесів управління. Останній передбачає розробку та впровадження цифрових стратегій і бізнес-моделей для розвитку бізнес-організацій.

Цифрова стратегія — це стратегія перетворення бізнесу в цифровий бізнес, у якому цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації з її клієнтами, індивідуальні та персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень і виконання основних функцій на основі даних, під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Цифровий бізнес наголошує на цифровій підтримці бізнес-процесів і послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Серцем цифрового бізнесу та найефективнішим інструментом управління ним є інформаційні технології. Метою цифрового бізнесу є зниження витрат, конкурентна перевага, безперервність та ефективність бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ

2.1. Аналіз передумов започаткування цифрового бізнесу

У зв'язку з розвитком подій в Україні надзвичайно актуальною є тема вибору напрямку діяльності в бізнесі. Політична ситуація змінює всі параметри звичайного життя минулого. Соціалізація, професійна практика в процесі навчання є лише частиною підготовки до майбутньої діяльності. Не всі випускники йдуть працювати за спеціальністю, яку вони вивчали, більшість використовує отримані знання та втілює їх у власному бізнесі. Щоб досягти успіху в реалізації власної справи, слід дотримуватися принципу трьох запитань (див. рис. 2.1): «Чого я хочу, що я люблю робити?», «Що я можу робити, в чому я хороший?», «Що потрібно людям, за що вони добре платять?» [20]. Об'єднавши ці питання, можна досягти «успіху» і визначити найкращу напрямок для майбутнього бізнесу (дивись табл. 2.1).



Рис. 2.1. Визначення успішного бізнесу на базі інтересів, здібностей та ринку праці

Визначення індивідуальної успішної професії на особистому прикладі

Хочу (те, що подобається)	Можу (те, що гарно виходить)	Треба (що потрібно ринку, за що гарно платять)
1. Ведення соціальних мереж 2. Танці 3. Співи. 4. Виготовлення солодошів 5. Робота «на себе» 6. Навчання дорослих і дітей. 7. Малювання на полотні чи планшеті	1. Малювати 2. Спілкуватися та знаходити іноземних клієнтів 3. Займатися маркетингом 4. Знімати короткі відео для соціальних мереж 5. Керувати соціальними мережами 6. Цікаво пояснювати інформацію	1. Потреба в навчанні, кваліфікованих спеціалістах 2. Потреба в кваліфікованих спеціалістах, які будуть проводити певні роботи 3. Жага до розваг, створення сучасного дозвілля
ВИСНОВКИ: Проаналізувавши відповіді, робимо висновок, що слід зосередитися на будь-якій творчій діяльності, зокрема малюванні, пов'язаній з навчанням, створенням нових продуктів для художників, керуванням соціальними мережами та отриманням маркетингових знань.		

Джерело : складено автором

Питання вибору онлайн чи офлайн бізнесу неоднозначне. У кожній сфері діяльності є хороший вибір. Розглянемо питання вибору на прикладі образотворчої діяльності. Варіанти онлайн та офлайн діяльності на прикладі мистецької сфери (див. табл. 2.2).

Перспективна будь-яка сфера діяльності. Головне, щоб заняття приносило задоволення і бажання працювати. Знайдено більше 20 варіантів заробітку на творчій діяльності (див. табл. 2.2). Кожен з варіантів має право на життя і подальші роздуми, але найкращими і найцікавішими вважаються два.

Розглянемо кожен із цих напрямків окремо, але в перспективі їх можна об'єднати в одне підприємство з виходом на міжнародний ринок (рис. 2.2):

1. Створення в м. Миколаєві школи малювання для дорослих і дітей.
2. Створення онлайн-простору за допомогою цифрових пензлів.

Варіанти діяльності офлайн та онлайн на прикладі мистецької сфери

Варіанти офлайн діяльності на прикладі мистецької сфери	Варіанти онлайн діяльності на прикладі мистецької сфери	Варіанти поєднання онлайн та офлайн діяльності на прикладі мистецької сфери
1. Створення школи малювання для дітей і дорослих. 2. Створення коворкінгу для художників. 3. Продаж фізичних картин в галереях, магазинах. 4. Створення магазину товарів для рукоділля (фарб, паперу тощо). 5. Робота вуличним художником, швидко залучати людей. 6. Під час канікул робота аквагримером, розмальовувати дітей і дорослих. 7. Робота івент-художником під час канікул. Залучати відпочиваючих. 8. Створення власних матеріалів для творчості (фарби, пензлі, папір, палітри, полотна, мольберти тощо). 9. Надання індивідуальних уроків малювання вдома чи в офісі, підготовка кандидатів до вступу, репетиторство з малювання.	1. Створення курсу малювання. 2. Продаж цифрової продукції, пензлів. 3. Створення NFT і продаж їх на платформах. 4. Робота цифровим ілюстратором на таких платформах, як Upwork. 5. Робота онлайн вчителем малювання, проведення індивідуальні заняття та консультації. 6. Робота стоковим художником, продаж стокових дизайнів. 7. Анімація соціальних мереж на тему малювання, продаж реклами в блозі. 8. Малювання цифрових розмальовок для дітей і дорослих і продаж їх на платформах. 9. Малювання портретів на замовлення онлайн.	1. Створення фізичної школи, створення веб-сайту з уроками, які можна придбати онлайн, і заходами, які можна взяти офлайн. 2. Створення магазину з матеріалами для творчості, продаж матеріалів через фізичні та цифрові канали. 3. Анімація соціальних мереж на тему живопису, продаж реклами в блозі. 4. Робота івент-художником на відпочинку в різних куточках країни, світу. Залучення гостей під час свят. Робота аквагримером на відпочинку, розмальовувати дітей, дорослих.

Джерело: складено автором

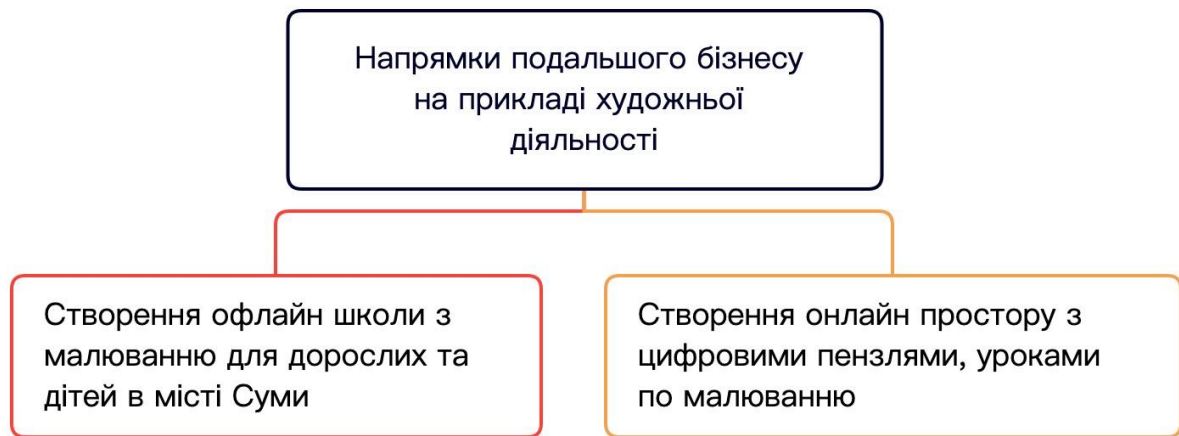


Рис. 2.2. Напрямки бізнесу на прикладі художньої діяльності

Відкриття власної справи – важливий і відповідальний крок не тільки з моральної, а й з фінансової сторони. Перед відкриттям бізнесу необхідно проаналізувати придатність бізнесу, окупність інвестицій, рентабельність, точку беззбитковості. Особливо, якщо це цифрова компанія, яка працює на міжнародному рівні та є дуже конкурентоспроможною. Таким чином, абсолютно необхідно сформулювати стратегію створення та просування нового бізнесу.

2.2. Організація бізнесу на прикладі приватної школи мистецтв

Приватний освітній мистецький простір для дітей і дорослих – не рідкість в Україні. У звичайних середніх спеціальних школах є гуртки малювання. Але це суперечить тому, що батьки схильні віддавати дітей у приватні школи. З кожним роком зростає попит на нетрадиційні заклади. Малюванням цікавляться не тільки діти, а й дорослі. Дорослій людині важко знайти вільний гурток, де б навчитися малювати. Багато хто хоче здійснити свою мрію і стати художником. Наймати репетитора для індивідуальних занять зовсім не вигідно. Для цього створюються школи для дорослих. Приватний арт-бізнес спрямований на надання інструментів для малювання,

зручного простору та спілкування з однолітками. У цих закладах можуть запропонувати навчання різним видам мистецтва. Наприклад, графічний дизайн, акварель, живопис, олія, професійне ліплення з глини, вишивка. Що навчатимуть, залежить від наявності в місті професійного викладача. Запит пропозицій формує групи людей. За уроком можуть одночасно стежити від трьох до двадцяти учнів. Можливі додаткові заняття з викладачем. Формат підписки є вигідним для бізнесу та клієнтів. Підписка створює дисципліну.

Аудиторія: кожен кейс призначений для окремої групи людей. Класи в навчальному закладі створюються переважно для молодшого покоління, але краще створити школу і для дорослих, оскільки тенденції в мистецькій освіті змінюються. Основна відмінність між художніми школами та іншими полягає в тому, що більшість людей ходять на заняття заради розваги, а не заради отримання диплому. Люди відвідують заняття лише за власним бажанням [21]. Така аудиторія віддана своїй роботі та хобі (дивись табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Цільова аудиторія школи мистецтв

Цільова аудиторія			
Школярі 6-10 років	Школярі 11-15 років	Студенти, підлітки, дорослі 16-45+	Дорослі 18-45+
Відвідують щотижневі постійні групи та майстер класи	Відвідують щотижневі постійні групи та майстер класи	Відвідують щотижневі постійні групи та майстер класи	Відвідують щотижневі постійні групи та тематичні вечірки для дорослих
Розподіл: 40% - хлопці 60% - дівчата	Розподіл: 30% - хлопці 70% - дівчата	Розподіл: 20% - чоловіки 80% - жінки	Розподіл: 10% - чоловіки 90% - жінки

Джерело: складено автором

Цільову аудиторію майбутньої школи можна розділити на 4 групи відповідно до розкладу курсу. Найчастіше малюванням займаються дівчата,

але бувають і хлопчики. На жаль, чим старше стають чоловіки, тим менше вони хочуть малювати з особистих причин. Заняття поділяються на кілька груп: щотижневі заняття з вивчення певних тем малювання мають навчальну програму, разові тематичні майстер-класи, де діє принцип «Одна картина за одне заняття», і тематичні вечори для дорослих, які можуть бути як теоретичними. -поза курсами з першим творчим предметом, наприклад, «Вивчення життєвого шляху Пікассо» і на практиці, де діє принцип «Малюнок на урок». Дорослі вечірки найчастіше проходять з алкоголем (вино, шампанське) і простою їжею (сири, закуски).

Важливу роль у побудові офлайн-бізнесу відіграє оренда приміщень. Від правильного вибору бізнес-приміщення залежить багато речей: прохідність, зручність паркування, вартість обслуговування та ремонту[22].

Вибір місця розташування камери можна розділити на 2 основні групи:

1. У центрі міста: центральна частина м. Миколаєва рахується по проспекту Центральному від вул. Пушкінської та до вул. Садової. У центрі відкриваються бари, ресторани, бутіки, сувенірні лавки та великі мережі супермаркетів. Школа малювання може бути розташована в центрі міста для зручного транспортного сполучення.

2. У житлових районах: орендна плата, як правило, дешевша в житлових районах, але трафік також нижчий. У будинках торгують продуктами, відкривають аптеки та перукарні. Не рекомендується створювати школу в спальному районі.

Через військові дії багато приміщень у місті Миколаєві звільнилися, у деяких навіть знизили вартість оренди квадратного метра. Розглянемо найбільш підходящі оголошення (дивись табл. 2.4).

Кожне з цих трьох приміщень підходить для створення художньої студії. Проаналізуємо приміщення за допомогою аналітичної таблиці та оцінки від 1 до 3х балів, де 1 – найгірший варіант, 2 – середній, 3 – найкращий (дивись табл. 2.5).

Характеристика приміщення для школи мистецтв

	Приміщення №1	Приміщення №2	Приміщення №3
Місце розташування	вул. Маріупольська 27/1 друга лінія, у дворі Розташування в 100 метрів від Макдональдсу, центр. Обов'язково потрібно робити вивіску, стенд, так як школа знаходиться на другій лінії від основної дороги	вул. адмірала Макарова, 39 Розташування в 100 метрах від Макдональдсу в офісному центрі.	проспект Центральний, 26, офісний центр Розташування в 650 метрах від Макдональдсу в офісному центрі, зручне розташування для міського або особистого транспорту
Опис приміщення	Новий ремонт, можна одразу починати працювати, не потребує додаткового ремонту, переробки	Новий ремонт, можна одразу починати працювати, не потребує додаткового ремонту, переробки	Новий ремонт, можна одразу починати працювати, не потребує додаткового ремонту, переробки
Площа	90 м ²	42 м ²	74 м ²
Вартість оренди на місяць	18000 грн.	20000 грн.	11000 грн.
Фото			

Джерело: складено автором

Таблиця 2.5

Порівняння приміщень під оренду для школи мистецтв

Приміщення	№1	№2	№3
Розташування відносно центру	2	3	1
Розташування відносно місць для парковки	3	1	2
Розташування відносно зупинок міського транспорту	3	3	3
Ціна за місяць	2	1	3
Кількість квадратних метрів	3	1	2
Загальна кількість балів	13	9	9

Джерело: складено автором

За допомогою аналізу визначено найкраще приміщення для художньої школи №1 (див. табл. 2.5). Орендна плата не повинна перевищувати 30% доходу. Тому після детального аналізу ви можете переглянути таблицю приміщень і при необхідності вибрати більш дешевий варіант. Зазвичай при підписанні договору необхідно сплатити платіж і вартість першого місяця оренди - іноді можна домовитися, що суму потрібно розділити на два місяці. У договорі можлива пеня за виїзд раніше певного терміну. Для укладання договору оренди важливо проконсультуватися з юристом, а щодо процедури підтвердження права власності та складання договору оренди – з нотаріусом. Якщо ви орендуєте приміщення в торговому центрі, вам доведеться поважати його правила: буває, що за 10-хвилинне запізнення власник штрафує на суму добової оренди. Кожен офлайн-бізнес має обов'язкові авансові та щомісячні витрати (дивись табл. 2.6 та табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Одноразові витрати в перший місяць при створенні школи мистецтв

Позиція	Кількість, од.	Вартість за од., грн.	Вартість разом, грн.
Мольберт	15	500	7500
Палітра	17	50	850
Стільці для учнів	15	770	11550
Диван	1	3000	3000
Столи	2	1000	2000
Стіл адміністратора	1	1000	1000
Стілець адміністратора	1	900	900
Планшет адміністратору	1	6000	6000
Пензлі для малювання	50	12	600
Додаткові витрати на декор	-	-	2000
Оплата послуг рієлтора	-	9000	9000
Оплата послуг нотаріуса	-	5000	5000
Оплата за останній місяць оренди	-	18000	18000
Разом			67400

Джерело: складено автором

Поточні щомісячні витрати на класичну школу мистецтв

Позиція	Кількість, од.	Вартість за од., грн.	Вартість разом, грн.
Папір малювальний	400	8	3200
Холст	50	70	3500
Додатковий вчитель з малювання	1	10 000	10 000
Адміністратор з функціями прибиральника	2	9 000	18 000
SMM спеціаліст на неповний робочий день, проектні послуги	1	5000	5000
Акварельна фарба	20 наборів	150	3000
Масляна фарба	20 наборів	150	3000
Олівці	20 наборів	50	1000
Ластик для малювання	50 штук.	4	200
Оренда приміщення	1	18 000	18 000
Витрати на маркетинг, рекламу	-	10 000	10 000
Додаткові непередбачувані витрати	-	-	4000
Податки	-	10 000 +	10 000 +
Разом			88900

Джерело: складено автором

Загальні витрати за перший місяць становлять 166 300 грн., щомісячні витрати становитимуть 88 900 грн., але з кожним місяцем витрати на рекламу будуть зменшуватися за рахунок впізнаваності школи в місті. Постійним студентам можуть запропонувати придбати креслярські матеріали за власний кошт. Таким чином, щомісячні витрати становитимуть 76 800 грн. від 3-4 місяців роботи. Розклад занять допоможе більш детально розібрати максимальний заробіток (дивись табл. 2.8 та табл. 2.9)

Розклад занять школи мистецтв при повній зайнятості школи

День	Відчинено з 9:00 до 21:00 години				
	9:00 – 11:00	11:00 – 13:00	14:00 – 16:00	16:00 – 18:00	19:00 – 21:00
ПН	Ранкова група для діточок, які навчаються на другій зміні. ЦА: 6-10	Час для індивідуальних занять, репетиторства, оренди студії	Обідня група для дітей першої зміни. ЦА: 6-10	Вечірня дитяча група, які навчаються на першій зміні. ЦА: 11-15	Вечірня група для дорослих та підлітків, які навчаються, працюють на першій зміні. ЦА: 16-60+
ВТ	Ранкова дитяча група, які навчаються на другій зміні. ЦА: 11-15	Ранкова група для людей, які мають вільний час роботи. Цільова аудиторія: ЦА: 6-60+	Час для індивідуальних занять, репетиторства, оренди студії	Вечірня група для дітей, які навчаються на першій зміні. ЦА: 6-10	Вечірня група для дорослих та підлітків, які навчаються, працюють на першій зміні. ЦА: 16-60+
СР	Ранкова група для підлітків, та дорослих, які навчаються або працюють на другій зміні. ЦА: 16-60+	Час для індивідуальних занять, репетиторства, оренди студії	Обідня група для дітей, які навчаються на першій зміні. ЦА: 6-10	Час для індивідуальних занять, репетиторства, оренди студії	Вечірня група для дорослих та підлітків, які навчаються, працюють на першій зміні. ЦА: 16-60+
ЧТ	Ранкова дитяча група які тих, хто навчаються на другій зміні. ЦА: 6-10	Ранкова група для людей, які мають вільний час роботи. ЦА: 16-60+	Час для індивідуальних занять, репетиторства, оренди студії	Вечірня група для дітей, які навчаються на першій зміні. ЦА: 11-15	Вечірня група для дорослих та підлітків, які навчаються, працюють на першій зміні. ЦА: 16-60+
ПТ	Ранкова група для дітей, які навчаються на другій зміні. ЦА: 11-15	Час для індивідуальних занять, репетиторства, оренди студії	Час для індивідуальних занять, репетиторства, оренди студії	Вечірня група для дітей, які навчаються на першій зміні. ЦА: 6- 10	Тематичні вечірки по малюванню для дорослих ЦА: 18- 60+
СБ	Ранкова група для підлітків, та дорослих, які навчаються або працюють на другій зміні. ЦА: 16-60	Час для індивідуальних занять, репетиторства, оренди студії	Тематичні разові майстер класи по малюванню для дітей ЦА: 6- 10	Тематичні разові майстер класи по малюванню для дорослих ЦА: 16- 60+	Тематичні вечірки по малюванню для дорослих ЦА: 18- 60+

Продовження табл. 2.8

НД	Ранкова група для підлітків, та дорослих, які навчаються або працюють на другій зміні. ЦА: 16-60+	Час для індивідуальних занять, репетиторства, оренди студії	Тематичні разові майстер класи по малюванню для дітей ЦА: 11- 15	Тематичні разові майстер класи по малюванню для дорослих ЦА: 16- 60+	Тематичні вечірки по малюванню для дорослих ЦА: 18-60+
----	---	---	--	--	--

Джерело: складено автором.

ЦА – цільова аудиторія (вік відвідувачів)

Таблиця 2.9

Тижневий прибуток школи мистецтв при 100% відвідуваності

Найменування групи	Кількість груп на тиждень	Максимальна кількість учасників	Вартість 1-го заняття для 1-ї особи	Максимальний тижневий прибуток, грн.
Звичайна дитяча група (від 6 до 15 років)	9	15	80	10 800
Звичайна доросла група (від 16 до 45+ років)	9	15	100	13 500
Індивідуальні заняття	8	1	350	2800
Разові дитячі майстер класи	2	15	170	5100
Разові дорослі майстер класи	2	15	250	7500
Тематичні вечірки для дорослих	3	15	300	13 500
Загальна тижнева сума при повній наповненості школи, без вирахування витрат: 53 200 грн.				
Загальна місячна сума при повній наповненості школи, без вирахування витрат: 212 800 грн.				

Джерело: складено автором

Для більш реальної ситуації дохід за перший місяць для школи можна розділити на 5, за другий місяць на 4, за третій 3 на 3, за четвертий на 2, п'ятий можна заробити 60% від загального можливого прибутку після півроку роботи, ви можете розраховувати на 70% завершення школи, сьомий місяць ви

можете розраховувати на 80% від максимального прибутку. Отримати максимальний 100% прибуток у цій сфері практично неможливо через прогули та хвороби, тому ми будемо розраховувати на 80% відвідуваності (див. таблицю 2.9). Визначимо точку беззбитковості (дивись табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Визначення точки беззбитковості школи мистецтв

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Витрати, грн.	156 300	88 900	82 850	76 800	76 800	76 800	76 800	76 800	76 800	76 800	76 800	76 800
Заробіток за місяць, грн.	42 560	53 200	70 933	106 400	127 680	148 960	170 240	170 240	170 240	170 240	170 240	170 240
Загальний прибуток за весь час, грн.	-113 740	-149 440	-161 357	-131 757	-80 877	-8 717	84 723	178 163	271 603	365 043	458 483	551 923

Джерело: складено автором

Отже, за повної стабільності в країні та світі без існування пандемії та війни, за повного миру мистецька школа вийде на беззбитковий рівень на сьомий місяць роботи та заробить приблизно 551 923 грн за дванадцять повних місяців. (без податків). Отже, при досягненні точки беззбитковості дохід за 1 місяць після 7 місяців роботи буде в мінусі в розмірі 93440 грн. (без податків). Важливо розуміти, що такий здобуток можливий за наявності 80% усіх класів, стабільності в країні та світі. Якщо бізнес не працює, то доходів не буде (наприклад, коронавірус, війна 2022 року). З червня 2022 року скупчення великої кількості дітей і дорослих в одній кімнаті вкрай небезпечно через ракетні обстріли. Більшість шкіл і дитсадків продовжують працювати онлайн. Сьогодні створення традиційної школи в місті Миколаєві, розташованому неподалік від лінії бойових дій та в умовах постійних повітряних атак, є небезпечним.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІДЕЇ МІЖНАРОДНОЇ ЦИФРОВОЇ ТОРГІВЛІ НА ПРИКЛАДІ ОНЛАЙН-ШКОЛИ МАЛЮВАННЯ З ПРОДАЖЕМ ЦИФРОВИХ ТОВАРІВ

3.1. Формування ідеї створення онлайн-школи малювання з продажем цифрових товарів

У зв'язку з тим, що на території України йде війна та з міркувань безпеки неможливо реалізувати традиційні освітні програми, пропонується створити онлайн-школу малювання з продажем цифрових товарів, а саме засобів цифрового малювання. Пензлі – це онлайн-інструменти, створені для малювання програм і продаються користувачам програм. Пензлі створюються в програмах, в яких малює художник, наприклад, Adobe Photoshop, Illustrator, Procreate, Adobe Fresco, Affinity Photo. Уроки малювання можна створювати як для традиційних матеріалів: акварельний живопис, олійні фарби, прості олівці, маркерна творчість, так і для цифрового мистецтва, а саме малювання в цифрових програмах, таких як Adobe Photoshop, Illustrator, Procreate, ClipStudio та інших.

Актуальність електронної комерції: з раннього віку кожен пробує свої сили у творчості, спорті, науці, навчаючись у школі чи відвідуючи дитячі гуртки. Найпопулярнішими видами гуртків у дитинстві завжди були і будуть: танці, малювання, співи, спорт. Майже всі діти в дитинстві пробували малювати і стикалися з цим заняттям. Велика кількість дітей продовжують малювати в підлітковому віці і після закінчення інституту. Багато людей обирають живопис як хобі, менше людей обирають живопис як професію. Люди, які займаються малюванням як хобі, постійно купують цікаві їм онлайн-курси або навчаються офлайн у групах. У дорослої людини залишається все менше часу на офлайн-гуртки, тим більше, що малювання займає багато часу. За 1 годину неможливо скласти повну картину. Щоб

заощадити час на дорогу, дорослі обирають онлайн-навчання. Малювання традиційними матеріалами плавно переходить у цифрове мистецтво.

Маючи при собі лише планшет і ручку, можна намалювати повноцінну багатобарвну картину. Щоб намалювати традиційними матеріалами повноцінну багатобарвну картину, потрібно взяти з собою велику купу фарб або олівців, папір і пензлі. Малювати в метро на планшеті реально і легко, малювати в метро на дорозі традиційними матеріалами теж можливо, але складніше. Через нестабільність у країні та в усьому світі більшість звичайних шкіл переходять на онлайн-навчання. З раннього дитинства діти починають розуміти різницю між навчанням онлайн і традиційним. Хтось любить офлайн, хтось онлайн, але найголовніше, що офлайн любить не через спілкування з викладачем, а через спілкування з однолітками. Таким чином, можна зробити висновок, що онлайн-освіта має право на існування, розширює межі, є простішою з точки зору бізнесу, реалізації та навчання. Цифровий малюнок заповнив соціальні мережі, увесь світ. З кожним роком кількість онлайн-шкіл малювання збільшується. Власники бізнесу зачаровані простотою масштабування, можливістю перекладати уроки на різні мови по всьому світу та продавати всьому світу.

Цільова аудиторія: Цільова аудиторія школи малювання – діти та дорослі. Діти можуть займатися з 6 років. Це можуть бути прості заняття з традиційними матеріалами або малювання на планшеті в цифрових програмах. Дитяча цільова аудиторія не така велика, як доросла. Дорослі вважають за краще, щоб їхні діти навчалися в офлайн-середовищі, оскільки вони будуть спілкуватися з однолітками та отримувати знання безпосередньо від учителя. Оскільки у світі нестабільність і неможливість працювати традиційними методами (коронавірус, війна 2022), дорослим завжди хотілося б залучати дітей хоча б до онлайн-уроків. Цільова аудиторія школи малювання – дорослі люди віком від 18 до 40 років, які займаються малюванням як хобі або планують малювати на продаж у майбутньому. Така аудиторія економно витрачає свій час і гроші. Найчастіше онлайн-освіта дешевша з точки зору

самої освіти, витрат на проїзд. Цільова аудиторія цифрових пензлів – це люди, у яких є планшет, комп'ютер для малювання та гроші на покупку додаткових пензлів. Це люди 18-40 років, найчастіше жінки – 90%, чоловіки – 10%.

Створення онлайн-простору, школи малювання чи магазину цифрових товарів – це шлях до стабільного заробітку в нестабільний час. Інтернет-бізнес можна створювати не тільки для громадян України, а й для всього світу. Уроки малювання можна перекладати на різні мови та продавати на різних цифрових платформах.

Існує три основних варіанти створення онлайн-бізнесу малювання:

1) Створення персонального сайту, просування через Google, target, соціальні мережі, продаж товарів, курси на особистому сайті.

2) Співпраця з цифровими платформами, просування через інтегровану в саму платформу рекламу або залучення власних підписників у соціальних мережах.

3) Можливість комбінування. Створіть власний сайт із цифровими товарами та уроками та співпрацюйте з іншими цифровими платформами

Давайте розглянемо позитивні та негативні сторони створення онлайн-бізнесу з малювання (дивись табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Позитивні та негативні сторони створення міжнародного онлайн-бізнесу

	Створення персонального сайту з можливістю покупки на сайті	Співпраця з цифровими майданчиками	Комбінування
Позитивні аспекти	1. Сильний особистий бренд 2. Не потрібно платити цифровим платформам відсоток від продажів 3. Більше довіри з боку клієнтів, особливо з-за кордону 4. Свобода дизайну	1. Клієнти самостійно знаходять товари в пошуку, з'являються постійні клієнти 2. Легкість наповнення платформи новими продуктами 3. Прибутки в іноземній валюті	1. Краща впізнаваність бренду 2. Більше клієнтів

Продовження табл. 3.1

Негативні аспекти	1. Потрібно платити відсоток від продажу (від 6,5% до 60%, залежно від платформи) 2. Паблік не підписаний на соціальні мережі і рідко купує товар в одному магазині 3. Сильна конкуренція	1. Витрати на створення персонального сайту 2. Самозалучення аудиторії, витрати на рекламу 3. Труднощі з додаванням нових товарів на сайт. Ви повинні вивчати сайт самостійно або найняти когось на постійній основі (додаткові витрати) 4. Обов'язковий платіж платіжним системам, які обробляють платежі (від 2% і більше, наприклад, Fondy) 5. Гроші надходять у гривні за нестабільним курсом, навіть якщо людина платила у валюті	1. Збільшуються обсяги механічної роботи, наповнення сайту, майданчики. 2. Труднощі з концентрацією на одному виді діяльності
-------------------	---	--	--

Джерело: складено автором

Через високий попит на цифрові продукти та послуги створено безліч цифрових платформ і бірж, де можна продавати товари, вивчаючи уроки, не маючи власної аудиторії та сайту. Продажі здійснюються шляхом залучення аудиторії цифрових майданчиків. Платформи самостійно рекламують товар, беручи за це певну комісію. Важливо розуміти, що діяльність не обмежується тільки мистецькою сферою. Будь-який бізнес може бути онлайн. Є багато платформ, які допомагають людям продавати їхні товари. Існують спеціальні платформи для фотографів, відеооператорів, художників, дизайнерів, програмістів. Кожна з платформ орієнтована на миттєві покупки. Розгляньте платформи для продажу цифрових товарів для мистецьких цілей (табл. 3.2).

Покладатися виключно на аудиторію цифрових майданчиків не варто. Ефективніше буде спрямувати аудиторію із соціальних мереж на особистий сайт або цифрові платформи, де можна зробити покупку. Соціальні мережі є чудовим і ефективним інструментом для просування цифрових товарів і послуг.

Таблиця 3.2

Платформи які спеціалізуються на продажу цифрових товарів

Платформа	Особливості платформи	Тарифні плани
Gumroad	Допомагає представникам бізнесу продавати контент в Інтернеті без необхідності запускати власний магазин. Підходить для продажу електронних книг, відео, музики, передзамовлень, передплат, програмного забезпечення, уроків, будь-якого онлайн товару.	Якщо ви заробили від 0 до 1000\$ за весь час – 9% з прибутку, Якщо ви заробили від тисячі до десяти тисяч доларів за весь час - 7% Якщо ви заробили від 10000 до 100000\$ за весь час – 5%, Якщо ви заробили від 100000 до 1000000\$ за весь час – 3%, Якщо ви заробили більше ніж 1000000 доларів США – 2,9%
Creative Market	Щоб потрапити до Creative Market потрібно написати мотиваційний лист. Можна продавати шрифти, іконки, різні шаблони та інше.	Автори отримують 70% від продажів. Платформа забирає 30% від загального прибутку.
Design Bundle та Fontbundles	Щоб потрапити до Design Bundle та Fontbundles потрібно написати мотиваційний лист та прикріпити вже готові товари для продажу. Найчастіше продаються кліпарти, ілюстрації, уроки з малювання, шрифти, розмальовки.	Відрахування в діапазоні 50-75% залежно від ліцензії чи наявності спеціальних умов (знижок, купонів).
Etsy	Платформа для продажу фізичних та онлайн товарів по всьому світу. Найчастіше створена для продажу Hand-made та антикварних речей. Продається все: від меблів, прикрас до цифрових товарів	Відрахування 6,5% + 0.2\$ від кожної продажі. Є функція реклами за рахунок продавця. Мінімальний бюджет в день – 1\$, максимальний бюджет в день 25\$.
Fiverr	Міжнародна біржа фрілансу, яка дає можливість віддалено заробляти на своїх унікальних здібностях та навичках. Користувачі можуть отримувати дохід від копірайтингу, дизайну, програмування, навчання тощо	Fiverr бере 5% за угоду з покупця плюс \$2 за угоди менше \$50.

Продовження табл. 3.2

Amazon	Найбільша американська компанія електронної комерції. Можна продавати уроки, розмальовки, онлайн-книги, тощо	Комісія за продаж стягується з продавців Amazon у середньому 15% від ціни реалізації товару
Udemy	Навчальна онлайн-платформа, де можна навчитись чому завгодно. Тут понад 100 000 курсів. Деякі навчають професійним навичкам, інші присвячені різним хобі. Будь-який бажаючий може вільно створювати та просувати контент курсів на Udemy.	Udemy надає вам 97% від доходу, якщо ви скористаєтеся посиланням на курс Udemy та переконайте когось перейти по ньому та заплатити за курс. Якщо курс був знайдений через сайт Udemy продавець отримує 50%

Джерело: складено автором

Розглянемо найпопулярніші соціальні мережі для вибору способів просування в кожній з соціальних мереж (дивись табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Способи просування цифрових товарів через соціальні мережі

Назва соціальної мережі	Спосіб просування
Instagram	Найефективніший спосіб просування – створення відео Reels, використання хештегів.
Pinterest	Щоденні фото або відео пости з презентаціями своїх уроків, товарів. Можна використовувати яскравий текст.
Behance	Повноцінні презентації уроків або цифрових товарів в форматі багатосторінкових презентацій з активним посиланням на продукт. Більш підійде для дизайнерів, художників, фотографів. Не обов'язкова щоденна публікація. Можна 4 публікації на місяць.

Dribbble	Щоденне створення слайду формату 4:3 з активним посиланням на продукт. Більш підійде для дизайнерів, художників, фотографів.
YouTube	Платформа для будь-якого бізнесу. Велику кількість переглядів набирають короткі ролики по 15 секунд. Щоденна публікація краще стимулює ріст підписників.
Facebook	Щоденні публікації, можна об'єднати сторінки з Instagram та дублювати пости. Гарно просуваються пости з хештегами.
Twitter	Щоденні публікації, можна об'єднати сторінки з Instagram та дублювати пости. Гарно просуваються пости з хештегами.
Tumblr	Щоденні публікації, можна об'єднати сторінки з Instagram та дублювати пости. Гарно просуваються пости з хештегами.
TikTok	Спосіб просування – створення коротких яскравих відео Reels, використання хештегів та актуальної музики

Джерело: складено автором

Використовуючи соціальні мережі, можна значно збільшити кількість клієнтів і майбутніх покупців. Чи не найбільш визначальну роль у кількості покупок відіграють соціальні мережі.

3.2. Маркетинговий компонент міжнародної компанії цифрового малювання

На основі проведеного аналізу виправданий такий варіант онлайн-бізнесу, як створення художніх цифрових товарів для художників. В якості продукції були обрані пензлі для малювання в цифрових програмах, розмальовки та уроки малювання. Для ведення бізнесу були необхідні навички техніки та малювання. Початкові параметри бізнесу та перелік необхідного обладнання визначаються наявними у засновника ресурсами. Графічний

планшет, ноутбук не купувалися спеціально для цифрового бізнесу. Обладнання придбано для особистого користування. Вартість деяких позицій може бути значно нижчою (дивися табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати на цифровий бізнес в сфері малювання

Позиція	Вартість, грн.	Детальний опис
Програми для малювання	400	Закупка платних програм. Найчастіше це одноразовий платіж.
iPad Pro	35 000	iPad потрібен для створення пензлів саме в програмі Procreate. Вартість варіюється від 15 000 грн. до 100 000 грн.
Apple pencil	5000	Apple pencil буває двох видів. Вартість варіюється від 2500 грн. до 7500 грн.
MacBook	65 000	Для роботи ноутбук не обов'язковий. Але щоб більш зручно монтувати уроки, заповнювати цифрові платформи краще його придбати. Вартість варіюється від 15 000 до 230 000 грн.
Телефон	40 000	Для запису роликів в соціальних мережах використовується телефон. Вартість від 4000 грн до 70 000 грн.
Штатив	900	Для запису роликів в соціальних мережах, запису роликів для уроків з малювання використовується штатив. Вартість штативу може бути від 150 грн. до 12 000 грн.
Разом	146300 грн.	Загальна вартість може бути меншою або більшою в залежності від придбаної техніки. Мінімальні і оптимальні вкладення – 55300 грн.

Перший цифровий продукт засновник створив 23 липня 2021 року. Цифровий продукт створювався без жодних планів на майбутнє. Продукт приносив близько 30-50 доларів на місяць. Тоді товар коштував 10 доларів, тобто було від 3 до 5 покупок. У 2022 році було вирішено створити більше наборів. Так, з 1 січня 2022 року по 31 грудня 2022 року портфоліо активно поповнювалося новими продуктами. Витрати на створення магазину (див. табл. 3.4) склали 146300 грн. Щоб повністю окупити обладнання та вийти на беззбитковість, знадобилося 6 місяців. У Digital Product Store немає обов'язкової щомісячної оплати (крім комісій після продажу). Через 6 місяців роботи магазин почав приносити прибуток (див. рис. 3.1, рис. 3.2, табл. 3.5, табл. 3.6). Повний прибуток комісії становить 6,5-70% (залежно від платформи).

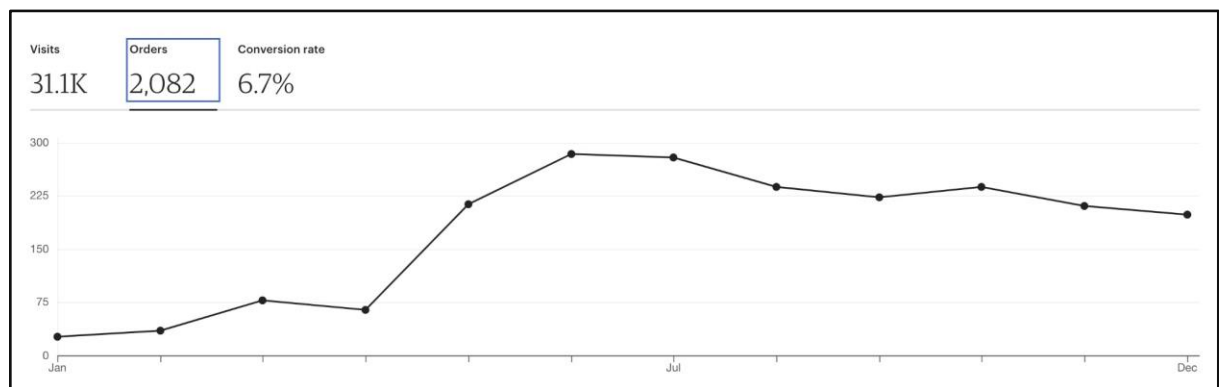


Рис. 3.1. Кількість загальних замовлень за 2022 рік в магазині цифрових товарів для малювання

Таблиця 3.5

Кількість замовлень за 2022 рік в магазині цифрових товарів

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кількість замовлень	26	35	77	64	213	284	279	237	222	237	210	198

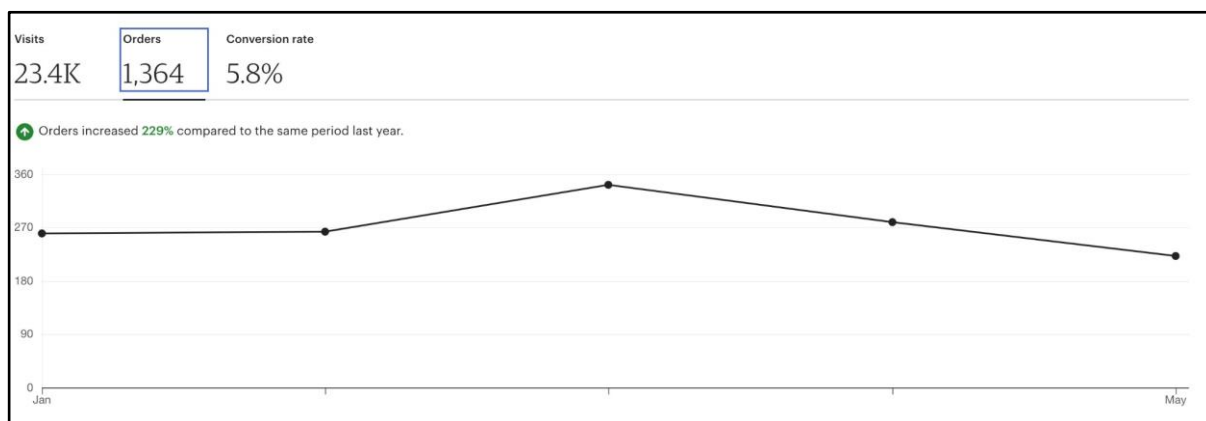


Рис. 3.2. Кількість загальних замовлень за 2023 рік з 1 січня по 31 травня в магазині цифрових товарів для малювання

Таблиця 3.6

Кількість замовлень за 2023 рік в магазині цифрових товарів

Місяць 2023 року	1	2	3	4	5
Кількість замовлень	260	263	341	279	221

У цифровій комерції кількість замовлень не завжди стабільна, але спостерігається зростання постійних клієнтів, які купують все, що з'являється. Щоб підтримувати попит і постійність замовлень, потрібно взаємодіяти з пабліком, розсилати змістові листи, створювати акції, створювати індивідуальні купони. Ми порівнюємо два типи бізнесу однієї тематики, але різних форматів – онлайн і офлайн (див. табл. 3.7).

У зв'язку з воєнним станом в Україні робота в інтернет-магазині припинена, а саме зменшився ріст нових товарів. Незважаючи на це, прибуток залишився на місці, як і раніше плідно працювали з товаром. Проаналізуємо інтернет-магазин цифрових товарів за допомогою SWOT-аналізу (див. табл. 3.8).

Порівняльна характеристика онлайн та офлайн бізнесу художньої діяльності

	Офлайн бізнес художньої діяльності	Онлайн бізнес художньої діяльності
Стабільність бізнесу	Офлайн бізнес є стабільним тільки за умов стабільності в світі. Починаючи з 2020 року стабільність світу закінчилась, тому офлайн бізнес не можна вважати стабільним.	Стабільність онлайн бізнесу залежить від конкретних дій підприємця, а саме рекламної діяльності, створення нових продуктів, співпраця з постійними клієнтами. Стабільність країни не впливає на стабільність бізнесу так як здійснюється в онлайн форматі
Точка беззбитковості	7 місяців при стабільній роботі	6 місяців роботи
Щомісячні обов'язкові платежі	88 900 грн. - 76 800 грн.	0 грн.
Поріг входу	156 300 грн.	55 300 грн. - 146 300 грн.
Щомісячний заробіток чистий	Приблизно 80 000 - 90 000 грн.	45 000 - 75 000 грн.
Максимальний заробіток в місяць з урахуванням витрат	136 000 грн.	Немає максимального заробітку, немає стелі, великий простір для росту. Максимум не обмежений

SWOT аналіз онлайн-магазину з цифровими товарами

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Великий асортимент цифрових товарів. 2. Велика база клієнтів (3000 цільових контактів). 3. Яскраві обкладинки на товарах, які привертають увагу. 4. Автоматизована відправка цифрових товарів. 5. Розміщення на більшості тематичних сайтів, маркетплейсів. 6. Можливість спробувати пензлі в пробному безкоштовному форматі 7. Бізнес існує в усьому світі. Оплата в іноземній валюті.	1. Немає аудиторії за межами маркетплейсів та в соціальних мережах. 2. Немає свого особистого сайту з товарами, тому доводиться платити комісію маркетплейсам. 3. Немає емейл розсилок по базі клієнтів. 4. Слабкий особистий бренд. Невідомо, хто стоїть за магазином цифрових товарів.
Можливості	Загрози
1. Залучення нової аудиторії в соціальних мережах за допомогою відео-контенту, рекламі. 2. Збільшення продажів за допомогою розвинення соціальних мереж. 3. Створення уроків з малювання, розширення товарної номенклатури. 8. Створення власного сайту з товарами та уроками для малювання, щоб зменшити витрати на комісії.	1. Велика конкуренція на ринку витіснить маленький магазин. 2. Знецінення цифрових продуктів, пензлів для малювання через велику кількість безкоштовних пензлів для малювання, які створюють художники або нелегально продають користувачі. 3. Через всесвітню кризу попит на товар може впасти. Зниження рівня життя в країнах може негативно позначитися на загальній виручці, так як цей товар не є першою необхідним. 4. Зміна тренду з малювання на щось інше. 5. Зміна програмного забезпечення.

Покупцеві легше вибрати товар онлайн завдяки можливості миттєвого порівняння. Покупець порівнює ціни, покриття, фото, відгуки. Дизайн продукту відіграє унікальну роль у створенні конкуренції. Спочатку товар підбирається за зображенням, а вже потім за описом. Щоб збільшити кількість

продажів, важко поставити мету перетворити тих, хто вперше купує товар, на постійних. Для цього дуже важливо обслуговувати їх чесно та якісно. Повторні продажі – найвища планка в бізнесі. На залучення нових клієнтів витрачається набагато більше грошей, ніж на утримання існуючих.

Щоб успішно перетворити покупців в «рідних», необхідно щоб:

- 1) пропозиція була конкурентоспроможною;
- 2) клієнти отримали високий рівень задоволеності;
- 3) був широкий асортимент продукції.
- 4) магазин регулярно нагадував про себе.

Регулярні нагадування включають:

- Електронна розсилка. Ви можете використовувати електронну пошту, телефонні повідомлення у Viber і Telegram або інші способи [23].
- Ремаркетинг. Для банерної реклами ви можете використовувати Google Ads, рекламу у Facebook та інші інструменти.
- Акції та знижки. Чудовий варіант, щоб змусити вас повертатися - регулярні акції та знижки.

Таким чином, в сучасних умовах в Україні, а також враховуючи глобалізацію, ефективніше створювати онлайн-бізнес. Це дозволить охопити ширше коло клієнтів і забезпечити стабільний дохід.

3.3 Розробка пропозицій щодо просування та маркетингу онлайн школи мистецтв з продажем цифрових товарів

Майже кожен бізнес розвивається по спіралі, що постійно повторюється: ідея, обробка інформації, план дій, дія, досягнення цілей. Інтернет-торгівля характеризується тим, що часто немає стелі з точки зору цілей і доходу. Інтернет-бізнес повинен мати щомісячну прив'язку до акцій, оновлювати маркетингові комунікації, через сильну конкуренцію та появу нових видів

просування майже щодня. Проаналізуємо продовження комерціалізації онлайн-школи малювання з продажем цифрових товарів.

Кроки, які потрібно взяти для збільшення продажів:

1. Розробка нових цифрових платформ.

Щодня з'являються нові цифрові платформи, на яких можна пропонувати цифрові товари. Творцям цифрових платформ вигідно створювати їх за рахунок отримання комісійних. Комісії варіюються від 6% до 70%, найчастіше цифрова платформа забирає 50% від продажу цифрового продукту. З одного боку, це багато, але з іншого, якщо на кожній платформі використовувати різні ціни (з урахуванням комісії), то перебування на цих платформах теж стає вигідним. Найчастіше в таких ситуаціях потрібно думати не про те, скільки платформа взяла, а скільки отримала. У таблиці 3.9 перераховано платформи, до яких можна приєднатися, щоб збільшити продажі в магазині. Вони не такі популярні, як у таблиці 3.2, але також заслуговують на увагу.

Таблиця 3.9

Цифрові платформи для збільшення обсягів продажу

Цифрова платформа	Опис платформи
ThaHungryJPEG	TheHungryJPEG провідний веб-сайт, що продає високоякісні дизайнерські ресурси за доступними цінами. Тисячі продають шрифти, графічні пакети, шаблони та інше. Продавець отримує 70%, компанія TheHungryJPEG - 30%
Master Bundles	Цифрова платформа, на якій продаються шрифти, картинки, графіка, пензлі, мокапи, плагіни. Продавець отримує 50%, компанія Master Bundles - 50%.
Creative Fabrica	Платформа, на якій продаються шрифти, картинки, графіка, пензлі, мокапи, плагіни, логотипи, дизайн сайтів. Продавець отримує 70%, компанія - 30%.

2. Створення нового виду продукції.

Новий тип продукту часто спонукає постійних клієнтів придивитися до нього уважніше. Щось нове на ринку завжди цікавить публіку. Digital store планує запуснути відео-уроки з малювання. Відео-курси починають плавно виходити на цифрові платформи. Раніше відео-курси продавалися тільки на персональних сайтах і в соціальних мережах. Тепер ви можете розмістити відео-урок на будь-якому цифровому майданчику і чекати прибутку. По-перше, необхідно створити уроки з найпопулярніших базових тем малювання. Наприклад, очі, вуха, ніс, а потім інші: човни, будиночки, вовки. Ще один вид виготовлення портретів на замовлення. Сфера портретного живопису досить популярна і дуже конкурентна, але досить легко створити оголошення про те, що тут можна замовити портрети. Ще один вид продукту – платні онлайн-уроки малювання з погодинною оплатою для дітей і дорослих наживо. Це може бути підписка на щотижнєве онлайн-заняття через платформу Zoom або індивідуальний запис. Для цього потрібно добре знати англійську мову, щоб зрозуміти співрозмовника і показати процес малювання.

3. Розширити продуктову лінійку.

Всі покупці хочуть бачити новинки. Цифровий бізнес повинен постійно створювати новий продукт з тією ж темою. Якщо це уроки малювання, то уроки губ, зубів і волосся. Коли здається, що тем більше немає, потрібно дивитися продукти конкурентів. У конкурентів можна запозичити ідею товару, але не сам продукт. На цифрових майданчиках цінується регулярність збільшення асортименту. Принаймні 1 продукт на тиждень, в ідеалі 2-3 продукти на тиждень. Не можна створити магазин і піти з нього, щодня постійно аналізувати ринок і збільшувати асортимент.

4. Просування в соціальних мережах.

Зараз достатньо робити унікальний, оригінальний контент, публікувати щодня, залучати нових передплатників, майбутніх клієнтів. Для просування магазину другої дипломної роботи найкраще вибрати такі соціальні мережі: Instagram, TikTok, Pinterest, Youtube Shorts. Створення одного типу вмісту, а

саме коротких яскравих відео у форматі 16:9, може зменшити кількість зусиль, витрачених на просте розміщення того самого вмісту на різних платформах. Для просування арт-магазину можна створювати контент на такі теми: відео про товари магазину, процес малювання, жарти в програмах для малювання тощо.

5. Залучення електронної розсилки.

Під час продажу товарів на цифрових платформах електронні адреси всіх клієнтів збираються автоматично. Іноді цифрові платформи приховують електронні адреси продавця, але є платформи, які дозволяють продавцю бачити електронні адреси та створювати клієнтську базу. Ви не можете відправляти листи без згоди клієнта, але ви можете написати перший лист-привітання з питанням про подальшу відправку. Якщо клієнт бажає підписатися на розсилку, він отримуватиме листи, інакше клієнт відмовляється від розсилки. Посилання на відмову від розсилки має бути присутнім в кінці, іноді і в кінці, і на початку листа. Відписатися від розсилки є правом кожного користувача електронної пошти. Якщо посилання для скасування підписки немає або воно дуже маленьке, клієнт може поскаржитися на спам. Скарги на спам негативно впливають на весь список розсилки та магазин в цілому. Продавець може зв'язатися з цифровою платформою і попросити заблокувати продавця або зменшити його права. Імовірність блокування всього магазину через одну букву існує, тому що цифровій платформі простіше зняти магазин і зберегти репутацію платформи, ніж розбиратися з ситуацією. Це означає, що вам потрібно бути більш обережними щодо доставки електронної пошти.

ВИСНОВКИ

Дослідження показало, що управління процесом створення цифрового бізнесу є актуальною темою, оскільки цифрові технології швидко розвиваються і впливають на спосіб функціонування підприємств. Цифровий бізнес відрізняється від традиційного бізнесу за способами взаємодії з клієнтами, використанням технологій та доступом до глобального ринку.

Зважаючи на проведений дослідження, можна зробити наступні висновки:

У розділі 1 була проведена порівняльна характеристика особливостей онлайн та офлайн бізнесу. Встановлено, що цифровий бізнес відрізняється від традиційного бізнесу за способами взаємодії з клієнтами, використанням технологій та доступністю глобального ринку.

Також розглянуті напрямки трансформації класичного бізнесу в цифровий. Виявлено, що компанії шукають способи використання цифрових технологій для оптимізації процесів, покращення взаємодії з клієнтами та забезпечення конкурентоспроможності.

У третьому пункті розділу 1 розглянуті різні бізнес-моделі цифрового бізнесу. Встановлено, що цифрові технології дозволяють створювати нові моделі бізнесу, такі як платформи, підписки, рекламні моделі та інші, які можуть бути ефективними для генерації доходів.

У розділі 2 проведений аналіз передумов започаткування цифрового бізнесу. Було виявлено, що ключовими факторами успіху є наявність інноваційної ідеї, розуміння цільової аудиторії та ринкових умов, а також налагодження ефективного управління.

На прикладі приватної школи мистецтв розглянута організація цифрового бізнесу. Встановлено, що цифрові технології можуть бути успішно використані для розвитку освітніх послуг, забезпечення доступу до навчання в будь-якому місці та розширення аудиторії.

У розділі 3 було розроблено ідею створення онлайн-школи малювання з продажем цифрових товарів. Виявлено, що цифрові товари, такі як електронні уроки, малюнки та інші креативні продукти, можуть бути ефективними для міжнародної торгівлі.

Також розглянуті маркетинговий компонент і розробка пропозицій щодо просування та маркетингу онлайн-школи мистецтв з продажем цифрових товарів. Встановлено, що успішне маркетингове планування, використання соціальних медіа, SEO-стратегії та інші інструменти можуть допомогти досягти успіху у просуванні цифрового бізнесу.

В цілому, дослідження підтверджує актуальність розвитку цифрового бізнесу та необхідність вивчення його основних аспектів, таких як порівняння онлайн та офлайн бізнесу, бізнес-моделі, формування ідеї та впровадження цифрового бізнесу. Отже, робота підкреслює важливість розуміння та управління процесом створення цифрового бізнесу для досягнення успіху в цифровому середовищі. Результати дослідження можуть бути корисними для підприємців та менеджерів, які прагнуть розвивати свій цифровий бізнес та досягти стратегічних цілей, а також для всіх зацікавлених у впровадженні цифрових рішень у сучасному бізнесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 95% малих підприємств збільшать витрати на цифровий маркетинг у 2019 році. URL: <https://business.ua/news/4774-95protsent-malykh-pidpriemstv-zbilshat-vytraty-na-tsyfrovyi-marketynh-u2019-rotsi?fbclid=IwAR2-qzrXXahxRyzhr4n8Mgk2J4U8pa2HQ8NgX1VbUTVEW8z2vlw9fj1AbHk>
2. Андрос С. В. Діджиталізація та підприємства: нові тренди інноваційного розвитку. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 4 (10). С. 5-13. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No4/5.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3757950
3. Бізнес-процеси та документообіг веб-сайт. URL: <http://www.intalev.ua/ua/services/bp/>
4. Верба В. А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2018 р.). Київ: КНЕУ, 2018. С. 491-496.
5. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 107–111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107.
6. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018, № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2018_1_7 (дата звернення: 15.06.2023).
7. Грибіненко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки. 2018. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197 (дата звернення: 15.06.2023).

8. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.
9. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2020. 455 с.
10. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <http://www.kubp.com.ua>
11. Майк Ротер, Джон Шук Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.
12. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 296-299.
13. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL: <https://www.iiba.org>
14. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf
15. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжиру бізнес-процесів. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf> (дата звернення: 15.06.2023).
16. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с.
17. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб./ П.Г. Банщиков та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 283с.
18. Урба С.І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221.
19. Урба С.І., Сенишин О.С. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: нові можливості та перспективи. Формування ринкової економіки в Україні:

- науковий збірник. Вип. 46. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. С. 33-45.
20. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. Проблеми економіки № 4 (46), 2020. С. 249-255.
 21. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.
 22. Urba S., Chervona O., Panchenko V., Artemenko L., Guk O. Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 2022. Vol. 27. No. 2. pp. 205-211.
 23. ARIS community website веб-сайт. URL: <https://www.ariscommunity.com/about-us>
 24. Ayeta A. Impact of ICT on human resource management. *ACADEMIA*. 2019. URL: [https://www.academia.edu/12682490/impact_of_ict_on_human_resource_ma](https://www.academia.edu/12682490/impact_of_ict_on_human_resource_management)
nagement (дата звернення: 15.06.2023).
 25. Business Process Model and Notation веб-сайт. URL: <http://www.bpmn.org>.
 26. Chong, S., 2008. Success in Electronic Commerce Implementation: A Cross-Country Study of Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 21, Issue 5, pp. 468–492. <http://dx.doi.org/10.1108/17410390810904247>.
 27. IDEF, Integration DEFinition methods веб-сайт. URL: <http://www.idef.com>.
 28. Mokrushina E. Digital Transformation: Digitization of Business Processes. *Elma Blog* : вебсайт. URL: <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digitaltransformation-digitization-of-business-processes> (дата звернення: 15.06.2023).
 29. Ringel M., Zablit H., Manly J., Grassl F. How Digital Transforms Innovation Strategy. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative->

- [companies-2018-how-digital-transformsstrategy.aspx](https://stepwise.pl/the-importance-andchallenges-of-business-processes-automation-anddigitization) (дата звернення: 15.06.2023).
- 30.Szukiec K. The Importance Of Business Processes Automation And Digitization. Stepwise : вебсайт. URL: <https://stepwise.pl/the-importance-andchallenges-of-business-processes-automation-anddigitization> (дата звернення: 15.06.2023).
- 31.Tavera, J. F., Sánchez, J. C., Ballesteros, B., 2011. Aceptación del e-Commerce en Colombia: un Estudio Para la Ciudad de Medellín. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión, Vol. 19, Issue 2, pp. 9–23. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.2245> .
- 32.The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: <http://www.iso.org/>.
- 33.Wagner, G., Schramm-Klein, H., Steinmann, S., Mau G., 2017. Understanding the New Online Customer Journey: The Multichannel E-Commerce Framework. Marketing at the Confluence Between Entertainment and Analytics, pp. 109–110. DOI: 10.1007/978-3-319-47331-4_20.
- 34.Wen, H. J., Chen, H. G., Hwang, H., 2001. E-commerce Web Site Desing: Strategies and Models. Information Management & Computer Security, Vol. 9, Issue 1, pp. 5–12.