

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ ПОСЛУГ
FEATURES OF BUSINESS MODELS TRANSFORMATION IN SERVICES

УДК 658.51

<https://doi.org/10.32843/bses.60-21>**Омельяненко О.М.**аспірантка кафедри бізнес-економіки та адміністрування
Сумський державний педагогічний
університет імені А.С. Макаренка**Omelyanenko Olena**Sumy State Pedagogical University
named after A.S. Makarenko

Зміни у глобальній економіці та криза 2020 р. загострили питання структурної стійкості економіки та економічної безпеки. У цих умовах попит на послуги у сфері креативної економіки динамічно зростатиме, оскільки найбільш важливим товаром сьогодні стають ідеї, уява і творчість. Водночас такі тренди вимагають вироблення нових підходів до управління бізнес-процесами у сфері послуг. Метою дослідження є аналіз особливостей і тенденцій трансформації бізнес-моделей у сфері послуг. Під час розгляду розвитку сфери послуг відзначено диференціацію послуг за рівнем креативності та наукоємності. Визначено, що прикладом інтелектуалізації традиційної сфери послуг можуть бути ланцюги поставок високотехнологічної продукції, які можуть бути складними й поширюватися на кілька країн і навіть регіонів. Обґрунтовано стратегічні напрями інноваційного розвитку організацій сфери послуг згідно з видами інновацій, виділеними за сферами впровадження.

Ключові слова: сфера послуг, інновації, бізнес-модель, стратегія.

Изменения в глобальной экономике и кризис 2020 г. заострили вопрос структурной устойчивости экономики и экономической безопасности. В этих условиях спрос на услуги в области креативной экономики будет динамично возрастать, поскольку наиболее важным товаром сегодня становятся идеи, воображение и творчество. Вместе с тем такие тренды требуют новых подходов к управлению бизнес-процессами в сфере услуг. Целью исследования является анализ особенностей и тенденций трансформации бизнес-моделей в сфере услуг. При рассмотрении развития сферы услуг отмечена дифференциация услуг по уровню креативности и наукоёмкости. Определено, что примером интеллектуализации традиционной сферы услуг могут быть цепи поставок высокотехнологической продукции, которые могут быть сложными и распространяться на несколько стран и даже регионов. Обоснованы стратегические направления инновационного развития организаций сферы услуг в соответствии с видами инноваций по областям внедрения.

Ключевые слова: сфера услуг, инновации, бизнес-модель, стратегия.

Changes in the global economy and the crisis of 2020 have exacerbated the issues of structural stability of the economy and economic security. In these conditions, the demand for services in the field of creative economy will grow dynamically, as the most important goods today are ideas, imagination and creativity. At the same time, such trends require the development of new approaches to business process management in the service sector. The purpose of the study is to analyze the features and trends of transformation of business models in the service sector. A number of approaches to the definition of the concept of "business model" are considered, emphasizing its various constituent elements. Economic trends affecting the service sector are considered. In particular, the factor of transformation of the service sector is the logic of Industry 4.0, the most important elements of which are cyberphysical systems, "smart manufacturing", Internet of Things, big data and more. It is determined that modern production is impossible to imagine without the use of high-tech services as part of the product. When considering the development of the service sector, the differentiation of services according to the level of creativity and knowledge intensity was noted. It is determined that an example of intellectualization of the traditional sphere of services can be supply chains of high-tech products, which can be complex and extend to several countries and even regions. The analysis allows us to conclude that the share of high-tech and intellectual services in Ukraine is low, as well as the decrease in the share of services in the field of professional, scientific and technical activities, the provision of which is related to the introduction of ICT. High-tech services should include such categories as services for the maintenance of complex equipment, ICT services, R&D services. It is by strengthening the attention to this type of activity in a crisis, we can count on increasing the potential of post-crisis accelerated development of companies. The strategic directions of innovative development of service organizations in accordance with the types of innovations identified by areas of implementation are substantiated. When considering changes in the service sector D2C (direct to consumer) business model was considered.

Key words: service sphere, innovations, business model, strategy.

Постановка проблеми. Зміни у глобальній економіці та криза 2020 р. загострили питання структурної стійкості економіки та економічної безпеки. Економічна динаміка останніх місяців продемонструвала, що в кризових умовах найбільше постраждали країни з більшою часткою сфери послуг у ВВП. У результаті цього у найближчі роки очікується падіння ролі сфери «класичних» послуг в економіці та переміщення зайнятості у сфері надання послуг, що виключають особисту комунікацію зі споживачем (онлайн і цифрові послуги, консультації тощо). На думку М. Хендерсона, голови програми Конференції ООН із торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) із креативної економіки, попит на послуги у сфері креативної економіки буде динамічно зростати, оскільки найбільш важливим товаром сьогодні стають ідеї, уява і творчість. Водночас

такі тренди вимагають вироблення нових підходів до управління бізнес-процесами у сфері послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційних напрямів розвитку сфери послуг як чинника економічного росту розглядалася у дослідженнях [1; 2], фактор високотехнологічних послуг як ресурс інноваційного розвитку економіки розглянуто у праці [3]. Особливості трансформації бізнес-процесів сфери послуг розглянуто у дослідженнях [4–6]. Інновації у сфері послуг можуть стосуватися різних елементів бізнес-моделей: продуктів, процесів, положень і парадигм [7]. Упровадження інновацій у сфері послуг передбачає зміну технології та організації надання послуг, а також упровадження різноманітних нових організаційно-економічних механізмів [8; 9]. У низці досліджень та аналітичних матері-

алів представлено огляд тенденцій і кейсів трансформації сфери послуг [10–14].

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз особливостей і тенденцій трансформації бізнес-моделей у сфері послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто відзначити, що ринок професійних послуг є одним із локомотивів розвитку економіки. Наприклад, у США цей ринок – другий в економіці за кількістю зайнятих, у Великобританії він приносить 15% ВВП [14]. На послуги припадає не менше 50% ВВП у більше ніж половині країн світу та близько 65% світового ВВП. Під час розгляду вказаних даних варто відзначити диференціацію послуг за рівнем креативності та наукоємності. Важливо, що креативні індустрії можна визначити як сукупний цикл створення, виробництва і поширення продукції та послуг, які засновані на креативності та інтелектуальному капіталі [12]. В основі креативних індустрій лежать креативні підприємства, які є:

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

У дослідженні [3] класифікація основних видів послуг здійснена на основі системотворчості щодо конкретної галузі:

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

Окрім того, до послуг, що сприяють ефективному вирішенню виробничих і соціальних завдань, належать:

- послуги з підготовки кадрів;
- послуги із забезпечення всіх видів безпеки;
- послуги у сфері PR- і GR-менеджменту;
- послуги з формування соціальної звітності компаній тощо.

На рис. 1 показано порівняння структури реалізованих послуг в Україні у IV кварталі 2019 р. та III кварталі 2020 р.

Проведений аналіз рис. 1 дає змогу зробити висновок при низьку частку високотехнологічних та інтелектуальних послуг в Україні, а також зниження на відміну від тенденцій у розвинених країнах частки послуг у сфері професійної, наукової та технічної діяльності, надання яких пов'язано з впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Прикладом інтелектуалізації традиційної сфери послуг можуть бути ланцюги поставок високотехнологічної продукції, які можуть бути складними й поширюватися на кілька країн і навіть регіонів.

Зокрема, виникає необхідність у послугах з усебічної оптимізації процесів будь-яких видів доставки, одночасно підвищивши контроль над функціонуванням ланцюга поставок, зокрема такі:

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

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

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

Сфера послуг зазнає суттєвих трансформацій у результаті технологічного розвитку, що призводить до зміни правил гри.

Chistensen та ін. [8] описують, що нові учасники ринку трансформують його через упровадження інновацій. Інновації можуть призвести до більшої ефективності (тобто більш низьких витрат) і більшої ефективності (кращих послуг). Існуючі бізнес-моделі трансформуються та існує потреба в нових.

Існує низка підходів до визначення поняття «бізнес-модель», що роблять акцент на різних її складових елементах. Розглянемо такі з них:

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

Наведені визначення формують комплексне бачення поняття бізнес-моделі й дають змогу вибрати перспективні напрями вдосконалення управління ними через інновації. Інновації у сфері послуг можуть стосуватися різних елементів бізнес-моделей: продуктів, процесів і парадигм [7]. Упровадження інновацій у сфері послуг передбачає зміну технології та організації надання послуг, а також упровадження різноманітних організаційно-економічних механізмів [2].

Р. Аміт і С. Зотт [6] виділили чотири типи джерел створення цінності:

- підвищення ефективності за рахунок скорочення транзакційних витрат, зменшення асиметричності інформації, підвищення швидкості угод;

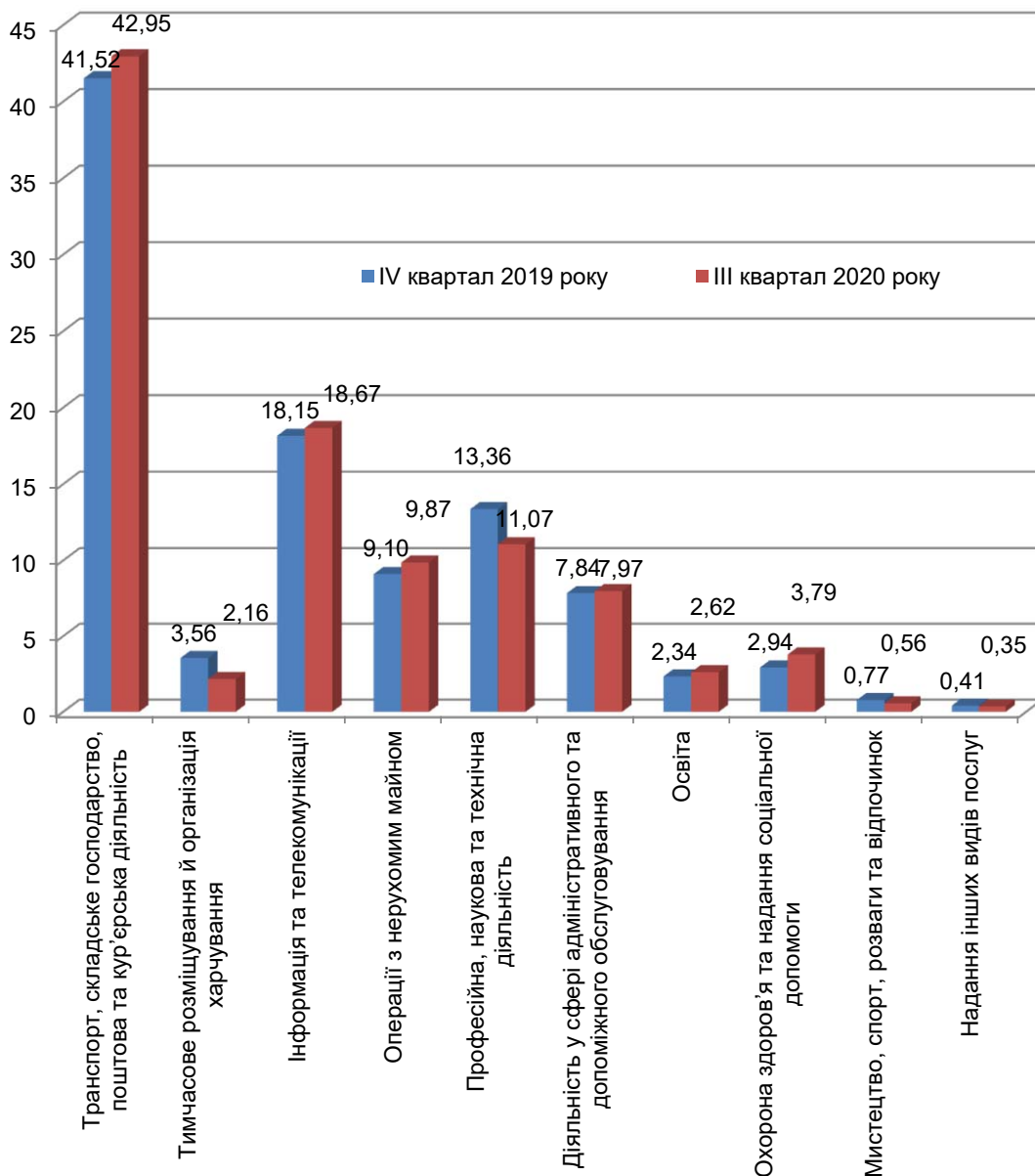


Рис. 1. Обсяг реалізованих послуг

Джерело: побудовано автором на основі даних [15]

– компліментарність: взаємозалежність між продуктами й послугами для клієнтів (як по вертикалі, так і по горизонталі), між онлайн- та офлайн-бізнесом, між застосовуваними технологіями та стратегіями активності;

– «прив'язка» клієнтів: в умовах електронного бізнесу рівень конкуренції між компаніями підвищується, і необхідні стратегії створення різних програм лояльності для клієнтів, поглиблення кастомізації, створення унікальної пропозиції для клієнта як драйвера продажів;

– інноваційність: для досягнення лідерства необхідні постійні (щоденні) новації: у послугах, контенті тощо.

Стратегічні напрями інноваційного розвитку організацій сфери послуг та її структурних елемен-

тів (галузей) формуються у відповідності з видами інновацій, виділеними за сферами впровадження (характером застосування) [1]. Для сфери послуг характерні такі групи інновацій:

1) технологічні інновації – інновації у сфері технології надання послуг, упровадження нового обладнання, що дає змогу надавати нові послуги, випускати нові супутні товари;

2) сервісні інновації (інновації послуг) – підвищення споживчої цінності послуг, зміни в структурі та асортиментах надаваних послуг, удосконалення якісних характеристик послуг;

3) організаційно-управлінські – удосконалення бізнес-процесів, упровадження нових методів управління, прийняття рішень, використання нових інформаційно-комунікаційних ресурсів у сфері послуг;

4) соціально-економічні – зміна соціальних, економічних і правових умов функціонування підприємств сфери послуг, що сприяють поліпшенню умов праці та підвищенню якості життя населення;

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

Низка досліджень акцентує увагу на експонентному рості використання ІКТ та їхній ролі у сфері послуг [9]. Важливо, що ІКТ та їх використання в аналітиці можуть допомогти визначити нові тенденції та вимоги або, інакше кажучи, аналіз великого обсягу даних може бути використаний для підвищення ефективності під час створення нових бізнес-моделей надання послуг.

У рамках виділення моделі електронного бізнесу відповідно до економічної логіки бізнесу (можливі доходи та витрати) у дослідженні [4] запропоновано такі моделі:

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

Інша класифікація, представлена в роботі [5], заснована на моделі одержання компаніями доходу та поєднує дев'ять основних типів:

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

Варто відзначити й інші економічні тренди, що впливають на сферу послуг. Зокрема, послуги сприятимуть не лише економічному відновленню після пандемії. В економіці замкненого циклу споживання засноване на наданні послуг – спільному використанні та оренді. Одна з найважливіших категорій послуг із погляду циркулярної економіки – система «продукти – послуги» (англ. product-service systems, PSS), що являють собою бізнес-моделі, які забезпечують узгоджене надання продуктів і послуг.

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

В умовах кризи та динамічної ситуації на світових ринках, а також нестабільної економічної

ситуації в країні важливо визначити найбільш перспективні галузі. Серед цих галузей варто назвати високотехнологічні послуги, які на світових ринках стають усе більш потрібними та можуть стати базою інноваційного прориву.

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

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

Також «розумне» обладнання «захоплює» світ і користувачів, а з урахуванням пандемії популярність цих обладнань продовжує рости. Вони роблять життя простішим: прогнозують обсяги споживання, підвищують рівень безпеки, відслідковують стан здоров'я й багато чого іншого. За оцінками Gartner, кількість підключених обладнань до 2025 р. збільшиться до 64 млрд одиниць, а розмір ринку становитиме близько 1–1,6 трлн дол. США. Послуги з оцінки ринкового потенціалу і доцільності впровадження з урахуванням локальних галузевих та правових факторів дають змогу врахувати особливості законодавства у сфері персональних даних, реклами тощо [10].

Таким чином, сучасне виробництво неможливо уявити без використання високотехнологічних послуг як частини товару. Зараз усе більша кількість товарів і послуг набуває неподільної форми, а високотехнологічні послуги все частіше представлені в тандемі «товар – послуга». У товарів з'являються риси послуги, вони «зміцнюються» за рахунок послуги, своєю чергою, послуга є певною частиною товару. До високотехнологічних послуг слід включати такі категорії, як сервісні послуги супроводу складної техніки, ІКТ-послуги, послуги з НДР. Саме підсиливши увагу до подібного виду діяльності, можна розраховувати на підвищення потенціалу післякризового розвитку компаній.

Під час розгляду змін у сфері послуг доцільно також розглянути бізнес-модель D2C (direct to consumer) – модель прямої взаємодії між брендом і споживачем, у рамках якої компанія просуває та продає продукт або послугу безпосередньо споживачам, усуваючи необхідність у посередниках (переважно за допомогою Інтернет-продажів) [11].

Переваги та недоліки моделі D2C

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

Модель D2C стала набирати обертів завдяки швидкому розвитку технологій і поширенню електронної комерції. Зараз продажі через Інтернет ростуть швидше, а покупки в Інтернет-магазинах стали звичною справою для споживачів. Модель електронної комерції – це найдешевший і простий у використанні варіант для брендів D2C. Той факт, що 25% українців регулярно роблять покупки в Інтернеті, дає виробникам підстави зосередити свої зусилля на цифровій торгівлі для досягнення найкращої взаємодії з ними, тим більше що цей показник росте з кожним роком.

Прямі продажі дають змогу виробникам забезпечувати комплексне використання бренда, оскільки вони зберігають контроль над усіма процесами. Компанія відповідає за створення сильного бренда, його ефективне використання і маркетинг, поширення продуктів або послуг, а також за спілкування та обмін досвідом із покупцями. Така взаємодія означає, що постачальники можуть збирати дані про клієнтів і вирішувати виникаючі проблеми без викривлення інформації з боку посередників.

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

В умовах обмеженої мобільності (після кризи пандемії), нестабільності в роботі раніше існуючих моделей продажів і росту ринку компаніям нічого не залишається, як будувати нові моделі взаємодії зі споживачами.

Висновки з проведеного дослідження.

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

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Каточков В.М. Инновационные направления развития сферы услуг как фактор экономического роста. *Вопросы инновационной экономики*. 2014. Том 4. № 1. С. 14–20.
2. Красникова А.С., Шибаета В.С. Инновационные проекты в сфере услуг. *Молодой ученый*. 2014. № 20(79). С. 313–315.
3. Шраер А.В. Высокотехнологические услуги как ресурс инновационного развития экономики. *ИНИОН РАН. Ежегодник*. Выпуск 5. Часть III. Москва : ИНИОН РАН, 2010.
4. Applegate L.M. E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape. *The Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 39. Iss. 1. P. 216–234.
5. Rappa M. Business Model on the Web. Managing the digital enterprise. *The Executive's Journal*. 2006. Vol. 16. № 4. P. 26–32.
6. Amit R., Zott C. Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. № 6–7. P. 493–520.
7. Bessant J., Tidd J. Innovation and Entrepreneurship. second edition. John Wiley and Sons Ltd, Chichester, UK, 2011.

8. Christensen C.M., Wang D., van Bever D. Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*. 2013. № 91(10). P. 106–114.

9. Susskind R., Susskind D. The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts. OUP Oxford, 2015.

10. Подключенные продукты. Интернет вещей: работа данных в интересах бизнеса. Вебинар, 23 апреля 2020 г. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/legal/23-04.html> (дата звернення: 10.12.2020).

11. Прямые продажи, или Что такое D2C? URL: <https://shop-express.com.ua/blog/d2c/> (дата звернення: 10.12.2020).

12. Креативная экономика. Задачи оценки ресурсов творческой экономики для формирования продуманной политики : Доклад ООН. URL: http://unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf. (дата звернення: 10.12.2020).

13. Цифровая трансформация в D2C: как вывести свой бренд в онлайн без посредников. URL: <https://adindex.ru/publication/opinion/internet/20/06/26/283268.phtml> (дата звернення: 10.12.2020).

14. Индустрия 4.0: Какие перемены грянут на рынке услуг. URL: <https://delo.ua/business/industrija-40-kakie-peremeny-grjadut-na-rynke-uslug-328161/> (дата звернення: 10.12.2020).

15. Объем реализованных послуг. Держстат. 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ekon/posl_u.htm (дата звернення: 10.12.2020).

REFERENCES:

1. Katochkov V.M. (2014) Innovacionnye napravlenija razvitija sfery uslug kak faktor ekonomicheskogo rosta [Innovative directions of development of the service sector as a factor of economic growth]. *Innovation economy issues*. P. 4, no. 1, pp. 14–20.

2. Krasnikova A.S., Shibaeva V.S. (2014) Innovacionnye proekty v sfere uslug [Innovative projects in the service sector]. *Young scientist*, no. 20 (79), pp. 313–315.

3. Shraer A.V. (2010) Vysokotehnologichnye uslugi kak resurs innovacionnogo razvitija ekonomiki [High-tech services as a resource for innovative economic development]. INION RAS. Yearbook. Issue 5. Part III. Moscow: INION RAN.

4. Applegate L.M. (2006) E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape.

The Academy of Management Journal, vol. 39, iss. 1, pp. 216–234.

5. Rappa M. (2006) Business Modelson the Web. Managing the digital enterprise. *The Executive's Journal*, vol. 16, no. 4, pp. 26–32.

6. Amit R., Zott C. (2001) Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 6–7, pp. 493–520.

7. Bessant J., Tidd J. (2011) Innovation and Entrepreneurship. second edition. John Wiley and Sons Ltd, Chichester, UK.

8. Christensen C.M., Wang D., van Bever D. (2013) Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*, no. 91(10), pp. 106–114.

9. Susskind R., Susskind D. (2015) The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts. OUP Oxford.

10. Podkljuchennye produkty/Internet veshhej: rabota dannyh v interesah biznesa. Vebinar, 23 aprelja 2020 goda [Connected Products / IoT: Making Data Work for Business. Webinar, April 23, 2020]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/legal/events/23-04.html> (accessed 10 December 2020).

11. Prjamyje prodazhi ili chto takoe D2C? [Direct selling or what is D2C?]. Available at: <https://shop-express.com.ua/blog/d2c/> (accessed 10 December 2020).

12. Kreativnaja jekonomika. Zadachi ocenki resursov tvorcheskoj jekonomiki dlja formirovanija produmannoj politiki [Creative economy. The tasks of assessing the resources of the creative economy for the formation of a well-thought-out policy]. Доклад ООН. Available at: http://unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf (accessed 10 December 2020).

13. Cifrovaja transformacija v D2C: kak vyvesti svoj brend v onlajn bez posrednikov [Digital transformation in D2C: how to bring your brand online without intermediaries]. Available at: <https://adindex.ru/publication/opinion/internet/06/26/283268.phtml> (accessed 10 December 2020).

14. Industriia 4.0: Kakie peremeny grjadut na rynke uslug [Industry 4.0: What changes are coming in the service market]. Available at: <https://delo.ua/business/industrija-40-kakie-peremeny-grjadut-na-rynke-uslug-328161/> (accessed 10 December 2020).

15. Obsjag realizovanih poslug [The volume of services provided]. Ukrstat. 2020. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ekon/posl_u.htm (accessed 10 December 2020).