

CHAPTER 2. IMPROVEMENT OF ECONOMIC PROCESSES IN SECTORS OF THE ECONOMY

USAGE OF MOBILE APPLICATIONS IN THE DOMESTIC SERVICE SECTOR: KEY CONSTRAINTS

ЗАСТОСУВАННЯ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ У ВІТЧИЗНЯНІЙ СФЕРІ ПОСЛУГ: КЛЮЧОВІ ОБМЕЖЕННЯ

Arovina M.P.¹

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-351-4-4>

Особливою рисою національної економіки України ХХІ століття є успішний розвиток вітчизняного підприємництва в сфері надання послуг. Зрозуміло, що утримання його здатності до економічного зростання в сучасних умовах потребує пошуку нових підходів до забезпечення якості послуг, що надаються.

Активне впровадження в бізнес ІТ-технологій, пришвидшення глобалізаційних процесів призводять до загострення конкуренції між підприємствами, які здійснюють обслуговування. Використання цифрових технологій в режимі онлайн постає для виробників послуг життєвою необхідністю, дозволяє підвищити ефективність діяльності за рахунок автоматизації процесів збору, збереження, аналізу маркетингової інформації, а також активно взаємодіяти зі споживачами стосовно якості.

Проте зворотною стороною виходу в глобальну мережу є низка проблем, наприклад, ускладнення організаційної структури підприємства, перерозподіл та дублювання он- та офлайн-функцій, організація сховищ даних, їх захист тощо. Для сфери послуг вирішення проблемних питань ускладнюється самим характером, де «будь-який захід

¹ Candidate of Science in Public Administration, Docent, Ukrainian Institute of Arts and Sciences

чи вигода, які одна сторона може запропонувати іншій... переважно невловимі і не призводять до заволодіння чимось» [1, с. 77].

Метою дослідження є визначення ключових обмежень удосконалення діяльності вітчизняних підприємств у сфері надання послуг за умови використання мобільних додатків.

Згідно Державного класифікатора продукції та послуг (ДКПП) України, «Послуга – наслідок безпосередньої взаємодії між постачальником та споживачем і внутрішньої діяльності постачальника для задоволення потреб споживача». Вона може бути пов'язана з виробництвом і постачанням матеріальної продукції, або реалізація чи використання речових видів продукції може бути частиною надання послуги [2].

Види комерційних послуг, які офіційно поширені в Україні та розглядаються органами державної служби статистики, визначаються за галузевою ознакою:

- з оптової та роздрібною торгівлі, з ремонту автомобілів, мотоциклів, особистих та побутових товарів;
- готелів та ресторанів;
- транспорту, складського господарство та зв'язку;
- з фінансового посередництва;
- з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам;
- у сфері освіти;
- домашньої прислуги;
- у сфері охорони здоров'я;
- комунальні, громадські та індивідуальні» [2].

В нашому дослідженні визначимо, що сутність послуг значно відрізняється не тільки за галузевою належністю. Провідні фахівці та дослідники в сфері маркетингу класифікують їх за різними ознаками. Так, Ф. Котлер визначає наступні критерії класифікації:

1. «Джерело послуги (людина або машина), що впливає на пріоритетні вимоги до її здійснення: наявність певної кваліфікації персоналу, який бере участь у наданні послуг, або устаткування певної складності та рівня автоматизації.

2. Присутність споживача у момент надання послуги: обов'язкова наявність передбачає врахування додаткових запитів щодо оточення та атмосфери, в якій надаються послуги.

3. Мотиви споживача щодо придбання послуги: задоволення особистих або робочих потреб вимагає формування різних програм маркетингу.

4. Форма та мотиви виробника послуги (комерційні або некомерційні цілі, індивідуальний або громадянський характер) диктують різні типи організації обслуговування» [1, с. 150–159].

Спершу розглянемо основні тенденції змін на ринку електронної комерції України, які притаманні, зокрема, і сфері послуг. Ключові тренди, визначені вітчизняними фахівцями-практиками, наступні [3]:

- перехід від офлайн до онлайн форми з метою збереження та стимулювання подальшого розвитку бізнесу. Такі зміни пришвидшилися в умовах всесвітньої пандемії COVID-19;

- прагнення власників підприємництва максимально оптимізувати операційні витрати шляхом зменшення площі складських та офісних приміщень, застосування віддаленої роботи персоналу;

- підвищення вимог споживачів до швидкості обробки замовлень та термінів доставки (скорочення часу очікування з декількох днів до годин).

- суттєве збільшення попиту на онлайн-консультації щодо вибору товарів та послуг, застосування телефонних консультантів або чат-ботів.

- зростання популярності мобільних додатків на національних ринках послуг, розширення сфери їх використання, збільшення кількості користувачів.

Дійсно, дослідження динаміки кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, за період 2018–2021 роки показало, що така форма є привабливою для підприємств різного масштабу. Постійну зацікавленість в формі електронної комерції проявляли підприємства малого та середнього бізнесу (у середньому 11% від загальної кількості підприємств), і цей показник практично дорівнював показнику частки великих підприємств (у середньому 10,5%). Структура обсягу реалізованої продукції у відсотках до загального обсягу виробництва за 2021 рік виглядала наступним чином: 6,8% – великі підприємства, 6,2% – малі та середні (рис. 1) [4].

Підприємства, які використовували електронну торгівлю за період 2018–2021 роки, за кількістю працівників можна розподілити наступним чином (рис. 1).

Таким чином ми бачимо, що розмір підприємства в наш час не є суттєвим обмеженням розвитку електронного бізнесу у сфері торгівлі.

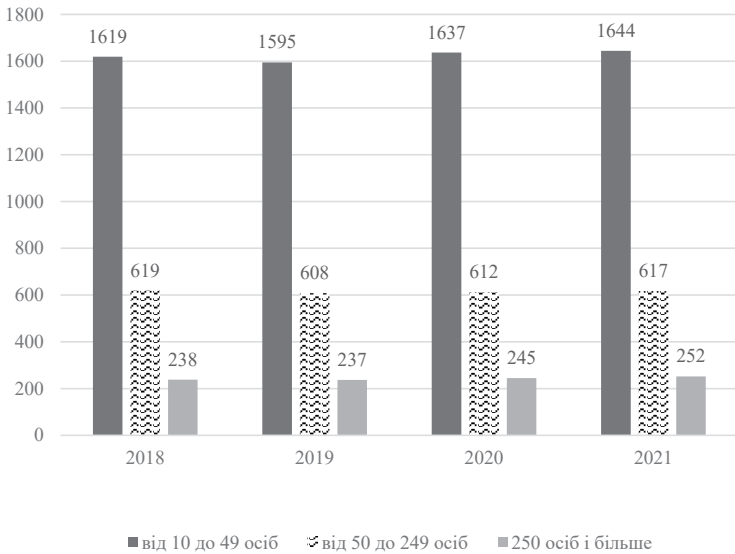


Рис. 1. Структура підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, за кількістю працівників

Джерело: [4]

Розглянемо основні види надання онлайн-послуг вітчизняними підприємствами.

1. Онлайн-замовлення товарів та послуг.

В наш час замовлення товарів та послуг через сайт маркетплейсу або через мобільний застосунок – звичайне явище контакту продавця та споживача послуг.

2. Автоматизоване обслуговування купівлі-продажу товарів. Сучасні інформаційні системи обслуговування клієнтів містять модулі резервування певних послуг, відстеження етапів виконання замовлення на придбання та доставку товарів тощо.

Основними напрямками розвитку електронної комерції є веб-сайти та мобільні додатки. Притому, пріоритети споживачів змінюються у бік мобільних додатків. Так, Forbes Ukraine наводить дані про застосування смартфона у процесі купівлі (це здійснюють 58% споживачів),

та про різницю до 20 разів у часі їх перебування у мобільному додатку та на сайті [5].

Зрозуміло, що організаційна система підприємства, яке використовує одночасно онлайн та офлайн-продажі, потребує змін. Перш за все переміни пов'язані з автоматизацією низки бізнес-операцій, наслідком якої є вивільнення певної кількості фахівців, перерозподіл функцій, що виконуються.

З іншого боку, організаційна система ускладнюється через додавання нової підсистеми зі зберіганням цілей та задач, і застосуванням інструментів, що відрізняються від класичних.

Тому однієї з ключових задач ефективної діяльності підприємства є визначення і впровадження механізмів, які будуть сприяти інтеграції офлайн та онлайн елементів операційної системи з надання послуг. В такому випадку у досягненні стратегічних цілей маркетингу керівництво буде швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, виявляти внутрішні фактори, що негативно впливають на операційний процес, та знаходити напрямки подолання перешкод.

Не викликає сумнівів необхідність системного підходу до пошуку та застосування методології щодо удосконалення діяльності. Доказана практикою актуальність класичних теорій формування маркетингових стратегій М. Портера, І. Ансоффа, методів аналізу стратегічних бізнес-одиниць на підставі матриць Артура де Літтла, Бостонської консалтингової групи, General Electric-Mc Kensey тощо. Проте, нові виклики вимагають сьогоденних поглядів на їх вирішення.

На нашу думку, одним з таких сучасних підходів є Теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC), яка була розроблена наприкінці 80-х років ХХ століття. Її автором, Еліяху Голдраттом запропонована методологія пошуку основного параметру, якій обмежує розвиток операційної системи, та управління ним. Е. Голдратт довів, що мінімізація впливу знайденого обмежувача дозволяє взагалі підвищити ефективність діяльності підприємства. Зростання популярності TOC в різних сферах народного господарства пов'язана з її практичними результатами стійкого генерування прибутку за рахунок прискорення процесів, яким притаманний високий ступінь кореляції. За даними аналітиків TOC Institute, методологія показала свою ефективність у секторах роз-

дрібної торгівлі, банківської справі, виробництві товарів народного споживання, охороні здоров'я тощо [6]. Так, результати досліджень Стівена Дж. Болдерстоуна та Вікторії Дж. Мабін понад 100 випадків застосування ТОС в управлінні підприємствами свідчать про відсутність невдач. В той же час вчені зазначають про суттєві покращення операційних та фінансових показників. Це стосується скорочення запасів (у середньому на 50%), часу виробництва (покращення більш ніж на 60%). Найбільше зростання спостерігалося у фінансових показниках (80%) [7, с. 5–6].

Дані, що наведені вище, свідчать про універсальний характер сфер застосування методології Е. Голдратта. Крім цього, вона добре інтегрується з іншими методами удосконалення операційної діяльності. Наприклад, компанія Vorne (США), провідний експерт в галузі підвищення продуктивності праці, впроваджує ідею ощадливого виробництва на підставі її інтеграції з ТОС за умови підпорядкування та синхронізації з обмеженнями [8].

ТОС передбачає простий алгоритм ефективного управління операційною системою, який складається з п'яти основних кроків [8]:

1. Визначення обмежень, «вузьких місць», які стримують процес досягнення стратегічної мети підприємства, їх структурування на зовнішні (обмеження потужності, ринку, часу) та внутрішні. Розгляд можливості їх усунення шляхом використання внутрішніх резервів.
2. Розробка та ухвалення рішень щодо вжиття заходів нейтралізації обмежень.
3. Перебудова операційної системи на підставі узгодження пріоритетів реалізації управлінських рішень щодо обмежених елементів.
4. Подальші дії щодо удосконалення системи через остаточне зниження її напруженості.
5. Повторення циклу кроків відносно новоствореної операційної системи.

Таким чином, ми бачимо, що один з основних принципів методології ТОС – її циклічність та безперервність.

Відштовхуючись від критеріїв класифікації, які висунув Ф. Котлер, зазначимо, що результативність послуг багато в чому забезпечується визначенням та використанням каналів комунікації, які зміцнюють взаємовідносини між виробником та споживачем.

В останній час одним з ключових каналів комунікації провідних виробників послуг зі споживачами, дієвим інструментом підвищення лояльності до компанії є мобільний додаток.

Серед безумовних переваг мобільних додатків – автоматизація обробки інформації, яка стосується процесу задоволення замовлень споживача. Зрозуміло, що зменшення участі людини в операційному процесі завжди призводить до зменшення кількості помилок, підвищення швидкості надання послуг.

Також мобільний додаток дозволяє здійснювати постійний моніторинг і подальший аналіз маркетингової інформації, яка стосується смаків, бажань споживача, а також більш точно вивчати цільову аудиторію за ознаками віку, соціального статусу, географії, оцінювати попит на певні послуги.

В той же час, зрозуміло, що використання мобільних додатків, особливо для компаній, де відбувається інтеграція офлайн та онлайн середовищ, викликають певні зміни в операційній системі підприємства, і це може бути суттєвим обмеженням для підвищення ефективності підприємства.

Розробники мобільних додатків не рекомендують їх впроваджувати:

- компаніям, які знаходяться на стадії життєвого циклу «зародження»;
- підприємствам малого бізнесу;
- виробничим організаціям зі специфічними видами діяльності [9].

На наш погляд, ключовими факторами прийняття таких рішень є суттєві перетворення операційних процесів, що вимагають великої кількості грошових, людських та часових ресурсів в напрямках комунікації зі споживачами, обслуговування замовлень та оплати, зміни маркетингової стратегії.

Спробуємо визначити проблеми застосування мобільних додатків, які можуть стримувати процес підвищення ефективної діяльності підприємства.

Т.М. Корпанюк, Я.І. Мулик розглядають будь який мобільний додаток як окремий об'єкт обліку – нематеріальний актив, в залежності від типу авторського права на його створення (виняткові майнові права або ті, які визначені певним договором) [10, с. 5].

Перше питання стосується вартості впровадження мобільного додатку. За оцінками Forbes Ukraine, витрати можуть складати \$3-10 тис. в залежності від функціоналу. Крім того, можливість функ-



Рис. 2. Структура витрат на впровадження окремих функцій мобільного застосунку

Джерело: [5]

ціонування додатку на різних платформах – Android та iOS, також значно підвищує витрати [5].

Проаналізуємо структуру витрат, використовуючи дослідження Forbes Ukraine (рис. 2).

З діаграми, яка наведена на рис. 2, бачимо, що найдорожчий компонент застосунку – інтернет-магазин (37%), суттєвими є витрати на створення зворотного зв'язку – 24% та медіа-контенту (18%). Реалізація функції ресстрації та авторизації складає приблизно десяту частину загальних витрат.

Проаналізуємо стан використання мобільних додатків в деяких сегментах послуг на підставі даних Асоціації рітейлерів України (рис. 3) [11].

Аналіз структури завантажень мобільних додатків свідчить про те, що найбільшу частку (68%) складають послуги автозаправних комплексів, друге місце (27%) посідають мережі кінотеатрів, найменш затребуваними (5%) є аптечні мережі. Тобто, ми спостерігаємо пряму залежність кількості завантажень від частоти користування певними видами послуг.



Рис. 3. Структура завантажень мобільних додатків в різних сферах

Джерело: [11]

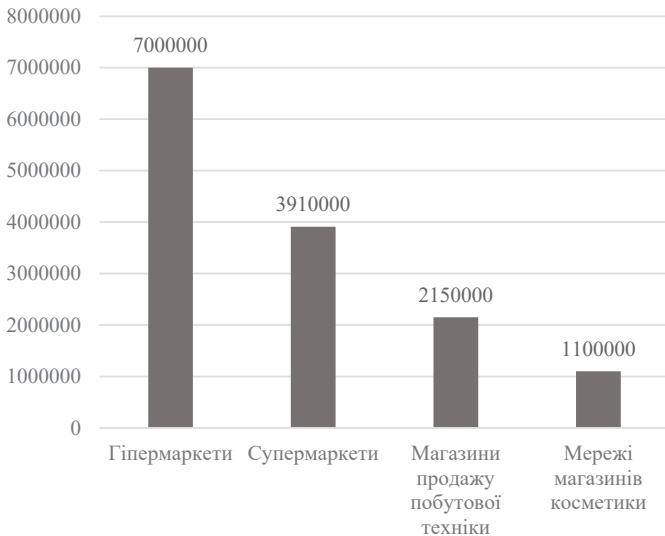


Рис. 4. Кількість завантажень мобільних додатків у сфері ритейлу

Джерело: [11]

Так само виглядає ситуація у сфері рітейлу (рис. 4). Ми бачимо, що чим ширше цільова аудиторія, тим більше потреба у користуванні мобільними додатками.

Визначимо основні групи обмежень з боку користувачів послуг.

Дані відкритих джерел свідчать, що основними зауваженнями користувачів, які демонструють «вузькі міста», або «обмеження», є наступні [12]:

- недостатньо інформації про товари і ціни, крім акційних;
- ціни на товари, що вказані у додатках, не завжди є актуальними;
- застаріла інформація про товари, які є в наявності;
- занадто великий обсяг реклами, що надсилається користувачу;
- неможливість створювання замовлень на доставку товарів, складнощі з редагуванням замовлення;
- труднощі авторизації, незручність, або відсутність зворотного зв'язку, збої в роботі.

Розглянемо сферу послуг, де форма електронної комерції є найбільш розвинутою: рітейл. Позитивною ознакою його розвитку є те, що у вітчизняній сфері торгівлі на даний час не виникає протиріч між онлайн та офлайн каналами продажу. Проте, агентством Global Data визначено загальну проблему рітейлерів, що пов'язана з роботою онлайн-каналу – доставка «останньої милі», тобто зручність доставки товарів до споживача, яка складається з трьох основних аспектів: вартість доставки, швидкість доставки та її гнучкість. обох розвиток онлайн-каналу створив проблему доставки «останньої милі» [13]. Для вітчизняного роздрібного ринку ця проблема також є характерною.

Аналіз практики вітчизняного рітейлу дозволив визначити основні проблеми, які можливо розглядати як обмеження ТОС [14].

1. Обмеженість каналів просування послуг. Велика кількість учасників ринку надає перевагу однаковим каналам просування бізнесу в глобальній мережі, а саме – створенню власних сторінок на перевірених маркетплейсах. Такий шлях переважно обирають фізичні особи-підприємці (ФОП) або малі підприємства. З одного боку це доцільно, тому що дозволяє мінімізувати ризики інвестування через вибір надійних каналів безперебійної та якісної доставки, використання безпечних інструментів онлайн-оплати. З іншого боку, існують альтернативні онлайн-джерела здійснення покупок – наприклад, через соціальні мережі Facebook,

Instagram, YouTube. Цей спосіб перетворення цільової аудиторії на спільноту лояльних споживачів може працювати як обмеження щодо збільшення користувачів мобільних додатків.

2. Проблема обмеженості логістичних рішень. Так, фахівці з надання послуг рітейлу стверджують, що використання одного логістичного оператора може призвести до невідповідності між терміном доставки, який прагне споживач і реальним терміном виконання замовлення. Вирішення задачі вимагає розширення кола логістичних операторів, наприклад через використання спеціальних агрегаторів та автоматизації системи сповіщень споживача про стан виконання замовлення шляхом впровадження та застосування CRM-систем [15]. Вітчизняний ринок CRM-систем є достатньо розвинутим, проте потрібно врахувати, чи необхідною є додаткова інтеграція власної системи з програмним забезпеченням логістичних операторів, які співпрацюють з підприємством.

Розглянемо вид послуг, який передбачає присутність споживача в момент надання послуг на прикладі сфери розваг (кінотеатри) та забезпечення паливом (автозаправні комплекси). З рис. 3 ми бачимо, що частка завантажень мобільних додатків у сегменті автозаправних комплексів практично вдвічі перевищує частку мереж кінотеатрів.

З'ясування причин такого розподілу можливо на підставі визначення основних параметрів послуг, що розглядаються:

- частота відвідування закладів;
- демографічні особливості цільової аудиторії;
- спосіб придбання послуги;
- соціальні групи.

Порівняльний аналіз цих параметрів дозволяє зробити висновки про те, що основними обмеженнями щодо використання мобільних додатків можуть бути частота споживання послуги та особливості цільової аудиторії. Так, з табл. 1 ми бачимо суттєву різницю між демографічними, соціальними ознаками цільової аудиторії споживачів сфери розваг (кіно) та сфери постачань (паливо для автомобілів) (табл. 1). Споживачі АЗС значно частіше користуються послугою, що обумовлює більшість завантажень мобільних додатків, ніж у мережах кінотеатрів (рис. 3). Спільними рисами є засіб отримання послуги – переважно офлайн, за умови оплати через мобільний додаток.

**Порівняльний аналіз надання послуг
кінотеатрами та автозаправними комплексами**

Параметр	Сфера розваг (кіно)	Сфера постачань (паливо для автомобілів)
Частота відвідування закладів	тільки один раз на півріччя (18% глядачів), лише один раз на два місяці (19% глядачів), до одного разу на місяць (19% глядачів)	91% заправляються мінімум один раз на місяць, 55% заправляються один раз на тиждень, 30% заправляє повний бак
Демографічні особливості цільової аудиторії	74% жінки, 93,9% не одружені, 94,9% без дітей	75% чоловіки, 81% одружені, 56% мають дітей
Спосіб придбання послуги	Офлайн (60%), онлайн – через сайт 25%, через мобільний додаток 15%	Офлайн, можлива оплата послуги через мобільний додаток
Соціальні групи	Студенти (81%), наймані працівники (12%), підприємці (3,1%)	Переважно підприємці, наймані працівники
Рівень лояльності	Рівень лояльності споживачів, які беруть участь у програмі – 64%, що не беруть участі – 17%	Немає даних

Джерело: [16; 17; 18]

Наступне питання, на яке слід звернути увагу стосовно визначення обмежень – структура мобільного додатку. Вона формується з окремих елементів, логічна послідовність яких складає зручний для споживача інтерфейс. Найбільш розповсюдженими структурами в даний час є наступні:

- деревовидна, яка створюється для певної послуги;
- тегована, структура якої складається зі сторінок з відповідними параметрами;
- алфавітна, де структурні одиниці розміщуються у алфавітному порядку;
- тематична, тобто групування інформації за певними темами;
- організаційна, яка підлаштовується під різні цільові аудиторії.

Розглянемо, чи може призвести вибір типу структури мобільного додатку до виникнення обмежень операційної системи взагалі.

З відкритих джерел можна дізнатися, що для вітчизняних мобільних додатків найбільш розповсюдженою є деревовидна структура, різновид нелінійної структури [16]. Такий тип є багаторівневим і дозволяє визначати та встановлювати зв'язки між різними елементами структури для обміну. Інформація може бути розміщена в різноманітних розділах, проте є доступною як для споживачів, так і для користувачів внутрішньої системи підприємства. На відміну від деревовидної, лінійні структури є однорівневими, де окремі елементи розташовані у логічному порядку (наприклад, за алфавітом). Такі структури значно простіше, проте саме вони можуть викликати обмеження у процесі інтеграції офлайн та онлайн підсистем організаційної структури управління підприємством.

Наступне питання, яке виникає у процесі переформування операційної системи при застосуванні мобільних додатків – вибір відповідної бізнес-моделі.

Ми погоджуємось з думкою Я. Тертичного про доцільність використання у підсистемі онлайн бізнес-моделі віртуальної організації: «віртуальні організації являють собою найбільш гнучку організаційну структуру, що дозволяє швидко і з найменшими витратами адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вони можуть швидше задовольняти потреби покупців, ніж компанії з традиційною структурою» [18].

Розуміння онлайн-підсистеми як віртуального підприємства, формою якого є аутсорсинг, а комунікації здійснюються виключно за допомогою мережі Інтернет, дозволяє визначити нову бізнес-модель. Вона створюється з метою підтримки певного рівня ефективності підприємства, враховуючі додаткові витрати. Якщо управлінські елементи онлайн-підсистеми мають рівні права та обов'язки по відношенню до офлайн-підсистеми, між підсистемами сформовані міцні бізнес-зв'язки і в залежності від змін зовнішнього середовища буде забезпечуватися швидка перебудова оргструктури взагалі. Зрозуміло, що інструментом інтеграції двох підсистем є програмний продукт, який дозволить оперативне та результативне коригування необхідних бізнес-процесів.

В наш час існує велика кількість варіантів програмного забезпечення для управління бізнес-процесами.

Наприклад, ERP-системи (Enterprise Resource Planning System – Система планування ресурсів підприємства), призначені для керування

різними видами ресурсів підприємства. Вони сприяють налагодженню інформаційних потоків всередині підприємства, підтримують інформаційні зв'язки з суб'єктами зовнішнього середовища, створюють єдиний інформаційний простір підприємства. Найбільш популярними серед українських підприємств, на думку фахівців є наступні (табл. 2).

Таблиця 2

**Порівняльний аналіз програмного забезпечення,
яке найбільш поширене в Україні**

Назва програмного продукту	Функціональні можливості	Особливості
Microsoft Dynamics 365 Business Central. Планування та управління корпоративними ресурсами у різних сферах діяльності	Управління фінансами, бухгалтерський і податковий облік, кадровий облік, склад	Інтеграція з Microsoft Office (Outlook, Word, Excel), можливість використання штучного інтелекту
BAS ERP. Автоматизація діяльності на великих підприємствах зі складною структурою бізнес-процесів	CRM, управління виробництвом, фінансами тощо	Адаптованість до законодавства України, гнучкість, необмежена кількість робочих місць
SAP ERP. Призначений для впровадження на великих підприємствах.	Управління виробництвом, фінансами, персоналом, CRM, аналіз і планування діяльності.	Висока вартість, не адаптована під законодавство України.
Oracle E-Business Suite. Дозволяє підвищити продуктивність діяльності та ефективно управляти підприємством.	Управління виробничими процесами; фінансами, контроль постачання, складу та збуту, доставка продукції; CRM; кадровий облік, виплата зарплат, складання робочого графіка	Адаптованість до законодавства України; можливість проводити аналіз і планування діяльності, управління життєвим циклом продукції
Delo Pro Автоматизація управління підприємством на підставі хмарних технологій	Управління фінансами, кадрове діловодство	Адаптованість під законодавство України, необмежена кількість робочих місць, можливість працювати в різних операційних системах

Джерело: [19]

З табл. 2 ми бачимо, що більшість програм адаптована до вітчизняного законодавства, дозволяє використання необмеженої кількості робочих місць. Проте в контексті застосування підприємством мобільних додатків виникає питання інтеграції з іншим програмним забезпеченням за умови підвищення ефективності, збереження якості послуг, що надаються. На наш погляд, це логічний шлях усунення обмежень організаційної структури управління підприємством за рахунок:

- автоматизації не тільки онлайн, а і офлайн бізнес-процесів;
- використання єдиного механізму управління для всіх структурних підрозділів;
- створення єдиної системи параметрів аналізу та моніторингу;
- однакової швидкості отримання даних для контролю діяльності різних підсистем;
- однакової швидкості змін бізнес-процесів з надання послуг, якщо це необхідно.

В теперішній час на ринку вже добре зарекомендували себе програмні продукти BPMS (Business Process Management System / Solution), які автоматизують бізнес-процеси підприємства через об'єднання різних систем в єдиний комплекс, в результаті доступ до інформації мають всі зацікавлені співробітники (табл. 3).

Проаналізуємо деякі характеристики найбільш популярних програмних продуктів BPMS, які наведені у табл. 3. Ми бачимо, що спільною рисою всіх платформ є ключові функціональні можливості, а саме автоматизація процесів планування, організації, моніторингу та контролю бізнес-процесів. Це є особливо актуальним для інтеграції організаційних структур управління онлайн та офлайн. З іншого боку, показники задоволеності користувачів та популярності програмних рішень (рейтинг Crozscore) відрізняються.

Зазначимо, що показник розраховується Crozscore автоматично на підставі збору та обробки низки параметрів, та має на меті аналіз ступеня виконання завдань, які поставлені перед користувачами, за допомогою певного програмного забезпечення. Рейтинг популярності Buzz так само є інтегративним, враховує кількість користувачів, ринкову частку, загальну популярність, згадки в засобах масової інформації тощо, вимірюється від 0 до 100 відсотків. Метою розрахунків є оцінка привабливості для споживача [23].

Порівняння програмних продуктів BPMS

Назва програмного продукту для інтеграції	Функціональні можливості	Задоволення користувачів/ Рейтинг Buzz, %
Wrike	організація проектів, календарне планування, розподіл, синхронізація, відображення виконання завдань, управління активами, відстеження змін процесів та їх оптимізація, співпраця на підставі централізації зв'язку	87/57
Pro Work flow	моделювання та проектування процесів, автоматизація, відображення, візуальне керування бізнес-процесами, відстеження змін процесу, повідомлення та співпраця, управління бізнес-правилами повідомлень, контроль доступу	86/43
SAP Signavio Process Manager	підсвідомо зрозуміле професійне моделювання процесів у хмарі у реальному часі та у великому масштабі: документування, моделювання, проектування та імітація процесів	87/52
Oracle BPM Suite	єдиний час розробки та уніфікований механізм для процесів, випадків, правил, людських завдань, форм, аналітики та інтеграції. Підтримка взаємодії людей, покращення ефективності процесів за рахунок підвищення продуктивності.	80/72

Джерело: [20–23]

З табл. 3 бачимо, що з програмних рішень, які розглядаються, найвищий показник задоволеності демонструють Wrike і SAP Signavio Process Manager (87% зі 100%), в той самий час показники популярності цих продуктів знаходяться у межах 52-57% зі 100%, що значно нижче, ніж у Oracle BPM Suite (72% зі 100%).

Таким чином, ми бачимо, що сучасні програмні рішення загалом задовольняють вимоги корпорацій у виконанні операційних завдань. Проте рівень популярності, навіть для продуктів відомих компаній недостатньо високий.

Далі звернемо увагу на загальне та специфічне у виникненні обмежень на різних етапах життєвого циклу послуги, як специфічного товару. Загально відомо, що існують чотири основні етапи життєвого циклу товару, кожен з яких передбачає зміну стратегії підприємства, та, відповідно, зміну організаційної структури управління.

На нашу думку, слід погодитися з вітчизняними науковцями, які аргументували оптимальні організаційні структури для різних етапів.

Так, Н. Терлецька, Б. Голинська підкреслюють, що на етапах розробки послуги та зростання доцільно використовувати лінійну або лінійно-функціональну оргструктури [24]. В сфері послуг такі види організації управлінських процесів також дозволяють швидко приймати рішення щодо просування продукту на ринку. Що стосується прискорення розвитку фірм – стартапів шляхом запровадження мобільних додатків, найбільш вірогідно це у випадку використання лінійно-функціональної оргструктури за умови можливостей її безбиткового утримання. Інший варіант на шляху ефективного управління бізнесом на другому етапі життєвого циклу послуги – передача низки функцій (як офлайн, так і онлайн) професійним аутсорсинговим компаніям.

Фахівці-практики визначили коло переваг такого рішення:

- акцент формування організаційної структури – на виконанні основних функцій, додаткові функції покладаються на аутсорсингову фірму;
- організаційна структура постає гнучкою, спроможною швидко реагувати на виклики ринку стосовно послуги, яка пропонується;
- аутсорсингові функції виконуються на достатньому професійному рівні на підставі застосування якісних ресурсів [25].

Етап зрілості передбачає підтримку певного рівня конкурентоспроможності, тобто постійне підвищення якості та ефективності послуг, які надаються. Дані щодо використання мобільних додатків в різних сферах надання послуг, які наведені вище, свідчать про те, що для вітчизняних підприємств етап зрілості найбільш привабливий для застосування такої форми взаємодії зі споживачами. Корегування оргструктури необхідно з двох причин: зміна структури та сутності бізнес-процесів та переміна інструментів їх удосконалення. Раціональним засобом ефективного управління змінами є процесний підхід, де функції структурних елементів формуються на підставі балансу повноважень, компетенцій та відповідальності за результати реалізації певних процесів [26; 27].

Прикладом застосування такого підходу на вітчизняному ринку послуг є «Нова пошта», успішна компанія з доставки товарів споживачам. Підприємство використовує регіональний тип оргструктури, де територіальні підрозділи наділені широкими повноваженнями стосовно реалізації всіх управлінських призначень у діяльності підрозділів та філій, представницьких позицій у взаємовідносинах з державою, функції розвитку репутації підприємства тощо [25].

Регіональний тип структури управління виробництвом передбачає повну відповідальність регіональних підрозділів компанії, які за змістом і характером діяльності можуть бути як виробничі відділення і центри прибутку, а можуть започатковуватися в формі дочірніх компаній і бути центрами відповідальності.

Проте, на цьому етапі також актуальним є питання стосовно місця і ролі аутсорсингу як елемента оргструктури на підприємстві. Зазначимо, що етап зрілості характеризується максимальним задоволенням потреб споживача, технологічним вдосконаленням послуги, розширенням частки ринку на підставі перемоги над конкурентами. Певні проблеми, які виникають в процесі взаємодії з аутсорсинговою фірмою, можуть негативно впливати на конкурентоспроможність. Наприклад, це питання інформаційної безпеки, а також ризику втрати контролю, які випливають з горизонтальної структури управління.

Формування центрів відповідальності в межах функціональної структури доцільне для етапу занепаду, де виникає необхідність прийняття управлінських рішень щодо переорієнтації діяльності або її відродження [26]. Ключовим фактором зміни стратегії, та, відповідно оргструктури є скорочення витрат підприємства на збереження певної частки ринку.

Зрозуміло, що використання мобільних додатків на цьому етапі не доцільно, тому оптимізація оргструктури може відбуватися за рахунок ліквідації відповідного підрозділу. Тобто ми бачимо, що впровадження мобільного додатка як інструмента взаємодії виробника та споживача послуг на будь-якому етапі життєвого циклу вимагає перебудови організаційної структури, що в свою чергу, неможливо зробити без зміни стратегії підприємства.

Підбиваючи підсумки досліджень, можна зробити наступні **висновки**:

1. В наш час на вітчизняному ринку існує багато видів офіційно визнаних комерційних послуг в різних галузях національної еконо-

міки, сутність яких може відрізнятися в залежності від форми надання, присутності споживача у момент надання послуги, мотивів виробника послуги та її споживача.

2. Основним трендом розвитку вітчизняної сфери послуг є поступовий перехід від офлайн до онлайн-форми, тобто електронної комерції. Дослідження свідчать, що такий шлях обирають підприємства різного масштабу – від малих до великих. При цьому спостерігається зміна пріоритетів споживачів у бік мобільних додатків у порівнянні з веб-сайтами.

3. Спроба пошуку «вузьких місць» у дослідженні, яка зроблена на підставі використання методології Е. Голдратта, за умови застосування критеріїв, висунутих Ф. Котлером, стосовно організації обслуговування, дозволила розглянути різні фактори впливу на процес надання послуг, визначити позитивні і негативні аспекти.

4. Ключовими обмеженнями, які можуть стримувати процес підвищення ефективності надання послуг за рахунок використання мобільних додатків, можуть бути:

- для малих підприємств та підприємств на початковій стадії розвитку – високі витрати на впровадження мобільних додатків;
- невелика цільова аудиторія та частота користування певним видом послуг; незручний для споживача інтерфейс мобільного додатка;
- набуття популярності продажів через соціальні мережі Facebook, Instagram, YouTube;
- витрати підприємства, які пов'язані зі змінами організаційної структури управління у процесі інтеграції офлайн та онлайн організаційних структур;
- необхідність удосконалення операційної системи підприємства за допомогою сучасних програмних продуктів.

5. Виявлення обмежень потребує внесення змін у стратегію підприємства; це є напрямом для проведення подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Kotler P. *Marketing Essentials*. Prentice-Hall, 1984. 556 p.
2. Державний класифікатор продукції та послуг : Постанова КМУ України від 04.03.2023 р. № 326. URL: <http://surl.li/ahvf1> (дата звернення: 06.02.2023).
3. Кравченко Г. Все й одразу: як послуги фулфілменту змінюють український e-commerce. *Асоціація рітейлерів України*. URL: <https://griml.com/uAAB7> (дата звернення: 09.02.2023).

4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.02.2023).
5. Чорний А. Мобільний додаток: кому він дійсно потрібний і скільки коштує розробка. *Журнал Forbes Ukraine*. URL: <https://grimpl.com/HizL1> (дата звернення: 20.01.2023).
6. Goldratt E. M. Theory of Constraints of Eliyahu M. Goldratt. *Theory of Constraints Institute*. URL: <http://surl.li/frfts> (дата звернення: 19.02.2023).
7. Balderstone S. J., Mabin V. J. A Review of Goldratt's Theory of Constraints (TOC) – lessons from the international literature. *Theory of Constraints Institute*. URL: <https://grimpl.com/uER34> (дата звернення: 22.02.2023).
8. Theory of Constraints (TOC). Lean Production. *Introduction to Lean Manufacturing. Lean Production*. URL: <http://surl.li/fruq> (дата звернення: 06.02.2023).
9. SEO InWeb. Мобільний додаток для бізнесу: за, проти та кому необхідно. *IT Агентство «INDIGO»*. URL: <http://surl.li/frtgo> (дата звернення: 12.02.2023).
10. Корпанюк Т., Мулик Я. Застосування мобільних додатків в бізнесі та їх облік. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://surl.li/frfti> (дата звернення: 05.02.2023).
11. Дивись, лікуй, заправляй: як працюють мобільні додатки аптек, АЗС, ДРЦ і кінотеатрів України. *Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: <http://surl.li/frtsg> (дата звернення: 15.02.2023).
12. Маранчак М. Купуй, скануй, оцінюй: як працюють мобільні додатки ритейлерів. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://grimpl.com/nBUmn> (дата звернення: 17.02.2023).
13. Delivery Innovation in Retail – Thematic Research. *Market Research Reports & Consulting. GlobalData UK Ltd*. URL: <http://surl.li/frqdv> (дата звернення: 22.02.2023).
14. Конкуренція або зближення онлайн і офлайн торгівлі: де шлях до підвищення прибутку? – Ритейл в Україні. *Ритейл в Україні*. URL: <http://surl.li/frqfa> (дата звернення: 19.02.2023).
15. Штанова А. Аналіз ринку відвідувачів кінотеатрів. *Вісник сумського аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2021. № 1(87). URL: <http://surl.li/frqfm>
16. Як споживачі обирають АЗС? URL: <http://surl.li/frqgs> (дата звернення: 20.02.2023).
17. Власники автомобілів: паливна криза та користувачька поведінка. *Factum Group YOУкраїна*. URL: <https://grimpl.com/ONVte> (дата звернення: 26.01.2023).
18. Тертичний Я. Систематизація організаційних форм електронної торгівлі з позицій дослідження їх сутності та природи як віртуальних організацій. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 4(59). URL: <http://surl.li/frfwv>
19. Огляд існуючих ERP систем в Україні. *Група компаній А4*. URL: <http://surl.li/frqiw> (дата звернення: 28.01.2023).
20. What Is a BPMS? A Guide to Business Process Management Systems. *Process Maker*. URL: <http://surl.li/frqkk> (дата звернення: 10.02.2023).

21. SAP Signavio Process Manager – BPM Platform for Process Modeling. *SAP Signavio. Le logiciel complet pour la gestion des processus métier*. URL: <http://surl.li/frqlh> (дата звернення: 22.01.2023).

22. Oracle Business Process Management. Oracle СНГ. *Oracle. Cloud Applications and Cloud Platform*. URL: <http://surl.li/frqmf> (дата звернення: 22.03.2023).

23. Compare SAP Signavio Process Manager vs Oracle BPM Suite. *crozdesk.com*. URL: <http://surl.li/frqpg> (дата звернення: 22.01.2023).

24. Терлецька Н., Голинська Б. Управління життєвим циклом та режимом функціонування операційної системи підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 2(54). URL: <http://surl.li/frqyk> (дата звернення: 09.03.2023).

25. Що таке аутсорсинг? Компанія «Бізнес-Технології Онлайн». *Компанія «Бізнес-Технології Онлайн». Телекомунікації. Автоматизація. Аутсорсинг*. URL: <https://cbto.com.ua/library/outsourcing> (дата звернення: 04.02.2023).

26. Крамаренко А., Алексєєнко І., Долинський М. Удосконалення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 2(19). С. 157–163. URL: <http://surl.li/frria> (дата звернення: 26.01.2023).

27. Борисова Л. Процесний підхід до формування організаційної структури підприємства залежно від стадії життєвого циклу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 9-1. С. 59–64. URL: <http://surl.li/firlz> (дата звернення: 30.01.2023).