



УДК 330.341.1

## МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Оксана Осідач

*Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м.Львів, проспект Свободи, 18  
E-mail: o\_osidach@franko.lviv.ua*

*Розглянуто підходи до трактування сутності інноваційної бізнес-моделі та її значення у забезпеченні конкурентних переваг підприємства. Названі принципові передумови побудови успішної інноваційної бізнес-моделі. На основі актуальних емпіричних досліджень узагальнені основні етапи та інструменти формування інноваційної бізнес-моделі.*

*Ключові слова: інноваційна бізнес-модель, підприємство, візія, стратегія, цілі, управління змінами*

Нові реалії конкуренції на світових ринках розмивають межі галузей, змінюють парадигму менеджменту, знецінюють звичні моделі та стратегії зростання підприємств. Із наростанням процесів глобалізації та динамічності конкуренції значення інновацій суттєво посилилось, в т.ч навіть для національно або регіонально захищених ринків у сфері послуг.

Із публікацією у 2002р. книги Бургарда Швенкера «Майбутні бізнес-моделі. Концепція та застосування у мережевій економіці», економічна категорія «інноваційна бізнес-модель» міцно утвердилась у теоретичних концепціях менеджменту.

Сьогодні мова йде в першу чергу не про те, як повинна бути представлена на ринку пропозиція, а про те, яким чином сформувати безперервний інноваційний процес. Тобто мова йде не лише про продукцію (послуги), а про методи створення інноваційних бізнес-моделей.

В українській фаховій літературі розвитку теми інноваційних бізнес-моделей ще не приділено належної уваги. Дослідженням бізнес-моделей присвячені теоретичні праці таких зарубіжних вчених як Stewart (2000), Downing (2005), Zott, Amit, Fiet, Patel, Magretta (2008), Deml, Lecocq, Smith, Binns, Thusmann (2010), Georg, Bock, Masanell, Chesbrough, Rickard (2011), Gassmann, Frankenberger, Scik (2013). Ряд досліджень інноваційних бізнес-моделей здійснили великі консультативні фірми: Accenture (2001), Deloitte (2002), Mercer Management Consulting (2003) та McKinsey (2008). Особливе місце відводять дослідженню, яке провела компанія IBM (2012).

У табл.1 наведені найхарактерніші підходи названих авторів до трактування сутності інноваційної бізнес-моделі.



Таблиця 1

## Трактування суті інноваційної бізнес-моделі [2]

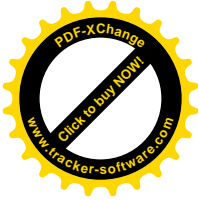
Автор	Визначення
Stewart, Zhao (2000)	Інноваційна бізнес-модель – це ...спосіб, у який фірма заробляє гроші
Magretta (2002)	Інноваційна бізнес-модель – це ... те, у який спосіб підприємство працює
Chesbrough, 2010	Інноваційна бізнес-модель – це адаптування, подальший розвиток існуючої моделі бізнесу, а також створення нової моделі, базуючись на основних тенденціях зовнішнього середовища та нових технологіях
Fiet, Patel (2008), George, Bock (2011)	Інноваційна бізнес-модель – нова бізнес-ідея, яка передбачає принципово нові підприємницькі підходи у досягненні цілей підприємства, вихід у нові ринкові сегменти та обіцяє нову користь для споживачів
Smith, Binns, Thusmann (2010)	Інноваційна бізнес-модель описує структуру створення вартості та формує генерування доходу підприємства
Дослідження IBM (2012)	Інноваційна бізнес-модель – вид та спосіб створення вартості, формування моделі доходу та забезпечення користі для споживачів

На основі узагальнення цих підходів можна сформулювати таке визначення інноваційної бізнес-моделі: інноваційна бізнес-модель характеризує процес формування нового способу пропозиції вартості та має мету генерувати і/або гарантувати довготривалі конкурентні переваги.

Зарубіжні вчені, спираючись на емпіричні дослідження, звертають увагу на те, що конкуренція підприємств у майбутньому буде відбуватись не між продуктами або процесами, а між бізнес-моделями. Історії успіху таких компаній, як Amazon, Pixar, Apple, Starbucks, Skype, пов'язані не стільки з новими чудовими продуктами, а з інноваційною бізнес-моделлю підприємства. У час, коли конкурентні переваги мають лише тимчасовий характер, навіть високоприбуткові підприємства задля уникнення краху повинні бути готові до кардинальних змін своєї усе-ще успішної бізнес-моделі.

Цілі генерації фахівців вирости на аналізі конкурентних сил галузі М.Портера. Основна ідея цього підходу полягає у детальному аналізі галузі та виборі кращого позиціонування продуктів (послуг) задля досягнення переваг супроти конкурентів. Учені Kim та Mauborgne в опублікованій у 2005р. книзі «Стратегія голубого океану» вперше запропонували вийти за межі моделі М.Портера. Основна ідея нового підходу полягає у тому, що якщо фірми хочуть сформувати успішні інноваційні бізнес-моделі, то повинні покинути високо конкурентний «червоний океан» і створити нові ринки, де зможуть зростати та існувати. Тобто нові бізнес-моделі будуть створені лише тоді коли підприємство не орієнтуватиметься на традиційних конкурентів.

Основною перешкодою на шляху створення інноваційної бізнес-моделі, як не дивно, стає довготривалий успішний досвід роботи у галузі. Кожне підприємство



працює у галузі, яка функціонує за усталеною структурою на основі спільної гри конкурентів, а також існуючого ланцюга створення вартості. Тому підприємцям важко думати поза власною галузевою логікою, ментальні бар'єри блокують розвиток абсолютно нових ідей. У переважній більшості випадків керівники не розуміють чому потрібно покинути звичну зону комфорту, якщо вони зі своєю бізнес-моделлю усе ще досягають прибутків. Недооцінювання необхідності змін стало, наприклад, основною причиною банкрутства відомої фірми Kodak, коштувала втрати лідируючих позицій фірмам-флагманам музичної індустрії Universal, Warner, BMG, Sony, EMI.

Тому для створення успішної інноваційної-бізнес-моделі необхідно ламати домінуючу галузеву логіку та розвивати ідеї, які виходять за звичні схеми мислення. Для цього у пригоді можуть стати давно відомі та успішно неодноразово застосовані методи творчого імітування та рекомбінування. Під час 5-річних консультаційних та дослідницьких проєктів з провідними міжнародними компаніями у галузі хімії, фармацевтики, машинобудування, для автомобільної промисловості, електроніки, енергетики, сервісу, програмного забезпечення, телекомунікацій, фінансових послуг та будівельної галузі, які здійснила група швейцарських вчених університету Сант Галлен, було доведено, що інновації часто є варіантами уже існуючого в інших галузях, на інших ринках або у іншому контексті. Інноваційні бізнес-моделі часто трактують як щось радикально нове, проте зазвичай виявляється, що новими вони є лише для галузі або сфери діяльності, проте не у світовому масштабі. Ці дослідження показали, що близько 90% сучасних інноваційних бізнес-моделей фактично є рекомбінуванням елементів уже існуючих бізнес-моделей. Більше того, вони переконують, що завдяки творчій імітації бізнес-моделей з інших галузей підприємство може стати лідером у своїй галузі[6].

При формуванні нової інноваційної бізнес-моделі шляхом рекомбінування підприємства вдаються до однієї з таких базових стратегій:

- перенесення, коли діючу бізнес-модель підприємства переносять (копіюють) на іншу сферу діяльності; таку стратегію обирають більшість підприємств, оскільки вона дозволяє використати перевірені та успішні бізнес-моделі інноваційних лідерів
- комбінування, коли переносять і комбінують дві, а то й три бізнес-моделі, що ускладнює її імітування
- повторення, коли підприємство повторює власну успішну бізнес-модель для інших груп продуктів.

Аналіз публікацій щодо практики втілення успішних бізнес-моделей дозволив узагальнити методичні підходи до їх формування.

Відправним пунктом при побудові інноваційної бізнес-моделі є опис логіки власної бізнес-моделі, а також найістотніших акторів та факторів впливу зовнішнього середовища. Як свідчить практика, це не завжди легко здійснити навіть працівникам із 20-річним стажем роботи у галузі: можна надто заглибитись у деталі та втратити відчуття критичних проблем, залучення до роботи лише обмеженого кола власних експертів не дозволяє по-новому та творчо підійти до пошуку напрямків розвитку тощо. Для того, щоб якомога критичніше описати власну бізнес-модель потрібно структурувати опис за такими параметрами: клієнти/споживачі, пропозиція користі, ланцюг створення вартості, модель формування доходу. У зовнішньому середовищі традиційно, крім діючих та потенційних клієнтів, особливу увагу слід звернути на конкурентів та партнерів. Зазвичай успішні інноваційні бізнес-моделі конкурентів



можуть бути досить швидко скопійовані. А постачальники, партнери у збуті, партнери у прийнятті рішень, наукові та бізнес-консультанти, партнери у спілках та асоціаціях можуть допомогти у пошуку та втіленні нових інноваційних ідей щодо розвитку бізнес-моделі. Крім того потрібно обов'язково звернути увагу на найістотніші фактори впливу зовнішнього середовища - технології, тенденції та регуляторні зміни.

Аналіз акторів та факторів зовнішнього середовища, а також критичний погляд на власну бізнес-модель зазвичай дають розуміння можливих напрямків її інноваційного розвитку. Якщо виходити із усвідомлення, що більшість інноваційних бізнес-моделей виникли шляхом рекомбінування успішних зразків, то при їх адаптуванні до власного підприємства можна скористатись однією із двох можливостей: адаптування за принципом подібності або за принципом конфронтації. Кожен з них має свої переваги. На практиці трапляються випадки їхнього поєднання.

При застосуванні підходу за принципом подібності шукають приклади бізнес-моделей в аналогічних сферах діяльності, обирають 6-8 успішно працюючих зразків, переносять на власну бізнес-модель і розвивають конкретні ідеї, які допомогли б вирішити ідентифіковані виклики. Такий системно-аналітичний підхід допомагає поступово звільнитись від діючої галузевої логіки та сформулювати ідеї для інноваційної бізнес-моделі з переважно малим та середнім ступенем радикальності.

Принцип конфронтації при адаптуванні успішних зразків бізнес-моделі рекомендують застосовувати тоді, коли підприємство розпізнало потребу у пошуку інноваційних змін проте не визначилось зі шляхами реагування. У такому випадку діючи на бізнес-модель підприємства намагаються перенести цілком чужі для галузі сценарії. Такий підхід допомагає відійти від усталених схем мислення і завдяки цьому виявити часто несподіваний інноваційний потенціал.

Ідентифікування та адаптування нових зразків передуює розробці «архітектури» нової інноваційної бізнес-моделі, яка повинна бути концептуально цілісною, внутрішньо стабільною та стійкою до вимог зовнішнього середовища. Для забезпечення названих вимог нову бізнес-модель потрібно детально описати за чотирма зазначеними вище критеріями і перевірити, наскільки вона задовольняє потреби діючих акторів і у який спосіб буде дана відповідь на існуючі тенденції та умови конкуренції.

Після цього наступає найважчий етап – імплементація нової інноваційної бізнес-моделі. Конкретно мова йде про пошук та переговори із новими партнерами з питань кооперування, напрацювання нових бізнес-каналів, забезпечення доступу до ринку тощо. Ті підприємства, які успішно пройшли усі етапи формування та втілили нові бізнес-моделі, рекомендують застосовувати ті ж підходи, як і при здійсненні продуктових інновацій - розвинути спочатку прототип і тестувати його у маленьких межах. Тим самим обмежується ризик і створюються можливості для подальшого навчання. Прототип для інноваційної бізнес-моделі може набувати різних форм – від детальної презентації, до бізнес-плану, і аж до пілотного проекту на маленькому ринку. У процесі тестування прототипу потрібно отримати якомога більше відгуків як усередині підприємства, так із поза його меж (наприклад, від потенційних постачальників та клієнтів), визначити, які елементи нової бізнес-моделі добре функціонують, а які місця залишаються ще слабкими, а також нагромадити якомога більше досвіду з метою подальшого покращення та розвитку. У найгіршому випадку потрібно повністю відкинути прототип і розвивати новий варіант.



На етапі втілення нової бізнес-моделі основною загрозою та перешкодою може стати супротив працівників, які зазвичай мають страх перед змінами, через невизначеність майбутнього бізнесу та свого місця в ньому, через можливість невдачі тощо. Тому для зменшення названих негативних чинників, а також задля того, щоб інноваційна бізнес-модель була справді втіленою, а не залишилась гарною ідеєю, потрібно свідомо керувати змінами. Назвемо найважливіші важелі такого керування:

- підтримка найвищим керівництвом: якщо керівники цікавляться проектом, відстоюють його при розподілі ресурсів, зустрічаються з учасниками тощо, то це дає позитивний сигнал працівникам та покращує їх готовність до змін; інноваційні процеси повинні рухати топ-менеджери, інакше вони приречені на провал
- залучення працівників у процес змін, що підвищує їхню активність при виконанні нових завдань та формуванні процесів, а також збільшує мотивацію
- визначення рушіїв та лідерів змін: оскільки за статистикою у більшості інноваційних проектів є лише 5% прихильників, 15% жорстких противників і 80% тих, хто не визначився, то, щоб не гаяти час на переконання більшості, варто краще спертись на лідерів думки, які зможуть провести зміни в організації та мобілізувати найширші верстви працівників
- усвідомлення психології помилкових рішень та формулювання правил для уникнення системних та часто повторюваних помилок: ще у 70-х рр. Herbert Simon вказав на крайню нераціональність колективних рішень; так при відборі проектів та інноваційних ідей навіть найвище керівництво припускається помилок через людську схильність до збереження *Staus Quo*, через бажання уникати екстремальних випадків, через неправильно обрану базу порівняння, непохитну віру у правильність здійснених прогнозів, через тяжіння до менш ризикових рішень, через схильність до конформізму тощо; тому для мінімізації помилок варто обмежити коло учасників при прийнятті рішень, звертати увагу на інтуїтивні застереження, які часто базуються на досвіді та неусвідомлених знаннях, досягати консенсусу, не уникати прийняття рішень, відкрито озвучувати конфлікт інтересів, вчитись на помилках
- послідовність, настирливість та витривалість при здійсненні інноваційних змін: на практиці часто недооцінюють тривалість втілення нових ідей, спираються на короткострокові стратегії, зорієнтовані на ситуацію на ринку та поведінку споживачів; проте на практиці період від першої ідеї до комерційного продукту може тривати 20-30 років

Цілеспрямоване управління змінами з метою формування чітких орієнтирів у щоденній діяльності та зменшення страху працівників перед невідомим при втіленні інноваційної бізнес-моделі передбачає формулювання довгострокової візії підприємства, встановлення формальних структур, процесів та цілей, використання системи оцінювання результатів.

Для кожного процесу змін важливо сформулювати чітку довгострокову візію. Під візією розуміють відображення майбутньої дійсності, яку хочуть досягнути. Якщо ж виявиться, що визначена у минулому візія не розвинулась у реальність, то вона була, на жаль, не відображенням майбутнього, а лише мрією. Візії повинні бути сформульовані, закріплені у підприємстві та використовуватись у щоденній роботі. При формулюванні візії можна скористатись одним з таких підходів: орієнтація на

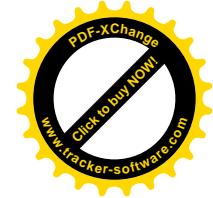


інші підприємства, орієнтація на ситуацію на ринку, орієнтація на споживачів, орієнтація діючу модель бізнесу, орієнтація на майбутню модель бізнесу. Перевірити якість сформульованої візії можна за 4 основними критеріями: успішна візія охоплює довгостроковий період (переважно 20 років); є справжнім викликом для працівників, оскільки ставить амбітні цілі; є правдоподібною та переконливою; є просто, коротко та однозначно сформульованою. На практиці відомі два відмінних способи формулювання візії. Візію може одноособово сформулювати керівник за своїми індивідуальними переконаннями. Його особистості та харизми вистарчає для того, щоб мотивувати працівників на її виконання. Інший спосіб передбачає використання структурованого процесу для синтезу ідей від обраних для цього міждисциплінарних груп, в які входять керівники та працівники. Сформульована візія повинна бути обговорена та закріплена у підприємстві. Брак комунікації щодо намірів, як свідчить практика, може привести до провалу. Візії щодо стратегічних інноваційних намірів можуть бути озвучені шляхом особистої комунікації, наприклад, на зборах усього колективу підприємства (або за використанням трансляції), і/або шляхом не менш дієвої неособистої комунікації, наприклад, розсилка листів (у паперовій або електронній формі), відеофільми, веб-сторінки, плакати тощо. Поряд із тим, вирішальним є не лише вибір способів комунікації, але й мови комунікації. Тобто необхідно перекласти стратегічне бачення змін на мову кожного працівника з врахуванням специфіки підрозділу. Для підтвердження правильності обраного шляху, підтримання в колективі певного відчуття безпеки у процесі змін та подолання скептичних настроїв важливо швидко здобути перші успіхи, наприклад, позитивні відзиви від клієнтів, успішне завершення переговорів із важливим партнером або навіть перший договір в рамках нової бізнес-моделі. Керівники не повинні чекати на позитивні результати, а активно їх формувати.

Інший важливий елемент при керуванні проектами змін – встановлення формальних структур, процесів, цілей.

Для успішної імплементації інноваційної бізнес-моделі важливо від самого початку правильно закласти формальні механізми. Так, наприклад, у залежності від ситуації у зовнішньому середовищі інноваційна бізнес-модель може бути імплементована або як частина існуючого бізнесу, або як окрема одиниця у підприємстві або навіть як окремо створене підприємство. Не залежно від прийнятого рішення запорукою виживання нового напрямку бізнесу є організаційне та просторове відокремлення відповідної групи від операційної діяльності. Так, наприклад, німецький хімічний концерн Evonik розвиває свої інновації в окремих проектних будівлях, де венчурні групи працюють за принципом Start-up. Концерн із виготовлення ліфтів та ескалаторів Schindler має для радикальних інновацій окреме захищене приміщення, до якого доступ мають лише обрані працівники. Apple за Стіва Джобса у 80ті роки розробила Makintosh у окремому комплексі будівель, на яких навіть висів піратський прапор. Такий підхід допомагає уникнути негативного резонансу від неминучих помилок і невдач ранніх етапів та нейтралізує найбільш радикальних опонентів.

Велику роль у процесах змін, поряд із довгостроковими візіями, відіграють конкретні цілі, як основа продуктивної роботи. На практиці оправдали себе класичні вимоги до стратегічних цілей: вони повинні бути однозначними, вимірювальними, визначеними в часі, досяжними та сприйнятими колективом. Проте потрібно зважати на момент часу, коли встановлюють цілі. Оскільки на ранніх етапах важливішими є підприємницька свобода та вільний простір для розвитку творчих ідей, то надто рано



сформульовані цілі передбачатимуть скоріше короткостроковий успіх, замість того, щоб встановити правильні орієнтири на довгострокову перспективу.

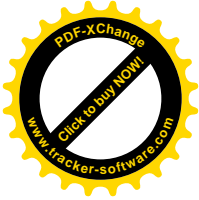
Поряд із чіткими цілями важливо, щоб внесок кожного, групи та сама інноваційна бізнес-модель регулярно оцінювались за різними параметрами. Такі індикатори управління допомагають швидко розпізнати прогрес і при відхиленнях від цілей вносити відповідні корективи. Робота повинна оцінюватись відповідно до цілей. Обов'язково необхідно прив'язати до цілей механізм стимулювання працівників у процесі імплементації бізнес-моделі.

Щоб успішно втілити на ринку інноваційну бізнес-модель необхідно мати передусім потрібні здатності, які базуються на знаннях. Знання є необхідною проте недостатньою передумовою для формування здатностей. Якщо при конкретизації нової бізнес-моделі виявиться, що у підприємства недостатньо компетенцій для її втілення, то існують такі можливості для їх розвитку та набуття:

- навчання
- запрошення на роботу нових працівників
- участь у партнерствах
- купівля доповнюючих підрозділів або й підприємств, які можуть розширити ключові компетенції підприємства.

Підсумовуючи варто наголосити, що сьогодні, якщо підприємство й випускає інноваційні продукти та послуги, це ще не означає, що воно є інноваційним. На інноваційність вказують діюча бізнес-модель та організація інноваційних бізнес-процесів. Формування успішної інноваційної бізнес-моделі вимагає цілеспрямованої, методичної, системної, настирливої та витривалої роботи керівників підприємств, розуміння людської психології та використання сучасних інструментів менеджменту при її втіленні.

- 
1. Сливоцький А.Дж. Прорив: 7 стратегій перетворення великих загроз у можливості великого зростання. – Львів: Видавництво УКУ, 2010. – 328с.
  2. Bieger T., zu Knyphausen-Aufseß D., Krys C. (2011): Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis. Springer: Berlin
  3. Franken R., Franken S. Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement. Gabler (2011): Wiesbaden
  4. Freund D. (2013): Wertschöpfende und innovationsorientierte Unternehmensführung. Springer, Gabler: Berlin
  5. Ganz W., Meiren T., Woywode M. (2005): Schnelles Unternehmenswachstum. Personal-Innovation-Kunden. Kohlhammer: Stuttgart
  6. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. (2013): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St.Galler Business Model Navigator. Hanser: München
  7. Witt J., Witt T. (2008): Innovative Unternehmensführung. Symposium: Düsseldorf

**METHODICAL BASES OF FORMATION  
BUSINESS MODELS INNOVATION****Oksana Osidach**

*Ivan Franko National University of Lviv  
Prospekt Svobody 18, UA – 79008, Ukraine  
E-mail: o\_osidach@franko.lviv.ua*

The approaches to the interpretation of the essence of Business Model Innovation and its role in ensuring competitive advantage. Principles preconditions building a successful Business Model Innovation. Based on actual empirical research summarized the main stages of forming tools and Business Models Innovation.

Key words: Business Model Innovation, enterprise, vision, strategy, goals, Change Management.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ  
ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ****Оксана Осідач**

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко  
79008 г. Львов, проспект Свободы, 18  
E-mail: o\_osidach@franko.lviv.ua*

Рассмотрены подходы к пониманию сущности инновационной бизнес-модели и ее значения в обеспечении конкурентных преимуществ предприятия. Определены принципиальные предпосылки построения успешной инновационной бизнес-модели. На основании актуальных эмпирических исследований обобщены основные этапы и инструменты формирования инновационной бизнес-модели.

Ключевые слова: инновационная бизнес-модель, предприятие, визия, стратегия, цели, управление изменениями