

УДК 330.341.1.001.76

ІННОВАЦІЙНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

З. Юринець

*Львівський національний університет імені Івана Франка
м. Львів, просп. Свободи, 18*

У статті визначено роль інноваційних бізнес-моделей у сфері стратегічного управління підприємством. Проведено аналіз підходів до дослідження особливостей бізнес-моделей, обґрунтовано головні питання їх створення.

Ключові слова: інновації, інноваційна бізнес-модель, складові, стратегія.

Вступ. Важливим чинником успішної конкурентної діяльності підприємства є його спроможність та ефективність втілення інновацій. Трансформація економіки України в напрямі її інноваційного розвитку потребує докорінної зміни методів управління, принципів та засобів функціонування підприємств, перетворення їх бізнес-моделей згідно сучасних потреб споживачів і вимог конкурентного ринку. Назріла проблема забезпечення розвитку підприємств, ґрунтуючись на інноваційних бізнес-моделях. Для вирішення цих питань необхідним є визначення ролі бізнес-моделей у сфері інноваційного управління підприємством, головних принципів і засобів їх побудови, шляхів пошуку ідей, механізму формування і реалізації бізнес-моделей тощо.

Прилаштовуючись до конкурентних умов ринку, у разі впровадження інновацій на підприємстві можуть ухвалюватись рішення про необхідність стратегічних й тактичних змін у власній бізнес-моделі для зростання доходів від господарської діяльності, збільшення гнучкості, зниження вартості продукції чи послуг, виходу на нові ринки.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Сучасною економічною думкою сформовано чималий арсенал зарубіжного досвіду з питань особливостей формування інноваційної бізнес-моделі. Цим питанням присвячені роботи Чесбро Г., Крістенсена К., Гірца Є., Дебелака Д., Маркидеса К., Сливоцьки А., Хембріка Д., Фредріксона Й., Мітчела Д., Коулза К., Абела Д., Остервальда А., Афуа А., Солятта А., Магретта Д., Хамела Г. та ін. Проте і на сьогодні актуальними залишаються питання дослідження проблем та перспектив формування інноваційних бізнес-моделей.

Мета статті полягає в аналізі підходів до дослідження особливостей інноваційних бізнес-моделей, обґрунтування головних засад їх створення.

Результати дослідження. Проблеми розвитку інноваційних бізнес-моделей все більшої уваги приділяють у багатьох країнах світу. Вчені з IBM Global CEO згідно досліджень 2006 року, опитавши більше 750 керівників компаній усього світу, дійшли висновку, що інноваційна бізнес-модель є ключовим чинником в умовах зростаючої конкуренції та глобалізації ринку [1].

Найбільш успішними у створенні нових бізнес-моделей вважають такі світові компанії, як Canon – розроблення копіювальної техніки, Bright Horizons – дошкільне виховання, Starbucks – громадське харчування, Amazon – реалізація інтернет-гіпермаркету, Red Bull – виробництво газованих прохолодних напоїв, Honda – виробництво мотоциклів, Skype – впровадження бізнес-моделі для вдосконалення телефонного зв'язку, Sony – форми співпраці з провідними американськими кіностудіями, вибравши формат Blu-ray для запису своїх фільмів на диски, Apple – впровадження бізнес-моделі для iPod, а потім для iPhone тощо.

Категорію інноваційних бізнес-моделей відносять до організаційно-управлінських інновацій (бізнес-інновацій). Цей вид інновацій передбачає створення нових чи удосконалення існуючих бізнес-моделей, які спрямовані на використання нових продуктів або послуг, технологій (процесів), що необхідні підприємству для успішного функціонування на ринку. Перетворення нової технології на проривний вид підприємницької діяльності залежить від того, наскільки ефективною і вдало продуманою є інноваційна бізнес-модель. Конкурентоспроможність та успішність підприємницької діяльності може забезпечити не лише проривність і радикальність наукової ідеї, що лежить в основі інновації-продукту, але й нова форма надання послуг, нова технологія продажів тощо.

Проблемами формування бізнес-моделей займаються багато зарубіжних науковців. Вони подають таке трактування цього поняття (див. табл. 1).

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення дефініції "інноваційна бізнес-модель" [4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11]

Науковець	Визначення
Абел Д.	представляє собою суму відповідей, які компанія дає на такі три взаємопов'язані питання: хто має стати цільовою аудиторією, які товари й послуги потрібно пропонувати клієнтам і, що буде відрізняти пропозицію цієї компанії, як це зробити ефективно?
Остервальд А., Хариндер С.	сукупність елементів інноваційної діяльності і їх відносин, які дають можливість формувати логіку отримання компанією прибутку
Афуа А.	сукупність методів, дій та часу їх втілення з використанням наявних засобів підприємства завдяки створення якнайвищої вартості для клієнта і забезпечення власної позиції у разі перейняття вартості
Облуй К.	з'єднання стратегічної концепції компанії й технології її практичної реалізації, що розуміють як формування ланцюга вартості, що дає змогу ефективної експлуатації, а також відновлення засобів і вмінь
Хамел Г.	підгрунття концепції інноваційного бізнесу
Маркідес К.	складається з рішень, які компанія ухвалює за одинадцятьма напрямками: фундаментальні уявлення про бізнес, відбір клієнтів, спектр діяльності, джерело диференціації, повернення вартості, система закупівель та виробництва, інтенсивність капіталовкладень, науково-дослідні розробки і системи розроблення продуктів, організаційна структура, механізм виходу на ринок
Сливоцьки А.	нова стратегія розвитку бізнесу
Хембрік Д., Фредріксон Й.	дає відповідь на такі питання: в якій сфері компанія буде працювати, як потрапити у цю сферу, як досягти успіху, як буде отримувати прибуток, з якою швидкістю і в якій послідовності потрібно діяти?
Мітчел Д., Коулз К.	об'єднує шість основних елементів: хто, що, коли, де, для чого і скільки засобів потрібно компанії, щоб постачати свої товари, надавати послуги і мати з цього вигоду

Інноваційну бізнес-модель розглядають як відправну точку інноваційного процесу [2]. Вона у цьому випадку є засобом перетворення винаходу на інновацію. Крім того, вона характеризує те, як все працює на підприємстві і передбачає наявність виконавців, ефективних мотивів та створення фундаменту у вигляді цінностей, описує систему управління з тієї точки зору, як компоненти підприємства взаємодіють один з одним [3].

Остервальд А. трактує інноваційну бізнес-модель як сукупність способів ведення бізнесу в компанії (структура, продукція, засоби доставляння та обслуговування продукції, підвищення ринкової вартості), правил управління компанією, що лежать в основі її стратегії, а також критеріїв визначення ділових показників [10]. У бізнес-модель компанії включаються всі ділові функції і функціональні взаємини всередині організації. На будь-якому підприємстві можливо описати власну інноваційну бізнес-модель, використовуючи запропоновану орієнтовну інфраструктуру інноваційної бізнес-моделі: ключові активності, ключові ресурси, що необхідні для створення цінності споживачеві та партнерська мережа, тобто співпраця з компаніями, яка доповнює інші аспекти бізнес-моделі [10].

У сучасних сферах економіки багатьох країн інноваційні бізнес-моделі підприємства зазвичай руйнують старий і вже відомий порядок дій.

Інноваційні бізнес-моделі не виводять на ринок принципово новий товар чи послугу – вони переосмислюють існуючі товари чи послуги і способи їх пропозиції користувачам [4]. Така бізнес-модель має бути новою як і для підприємства, що її впроваджує, так і для ринку загалом. Її ціль – спонукати розширенню сегменту ринку, збільшити споживання продукції підприємства вже існуючими клієнтами, привабити нових клієнтів-споживачів.

Особливість інноваційної бізнес-моделі полягає у вмінні підприємств запропонувати аналогічну продукцію, що й головні його конкуренти, однак новатори повинні зробити наголос на нових чи вдосконалених властивостях (характеристиках) товару і, таким чином, підкреслити власну унікальність. Тобто підприємства пропонують аналогічний товар чи послугу, проте на підставі іншої пропозиції вигоди, ніж конкуренти, що працюють у межах своїх традиційних бізнес-моделей.

Застосування інноваційної бізнес-моделі дає змогу отримати нову вигоду для підприємства, а не лише провести перерозподіл вже створеної вигоди між конкуруючими підприємствами. Інноваційна бізнес-модель сприяє зміні правил гри в галузі.

Сливоцьки А. подає власне розуміння суті інноваційної бізнес-моделі, що показано у таблиці 2, і формує ознаки, які встановлюють відмінність нової моделі від традиційної, вже існуючої в галузі.

Частина вчених [4, 11] трактує інноваційну бізнес-модель як нову стратегію розвитку бізнесу. Інші дослідники [2, 3, 7] вважають, що бізнес-модель підприємства абсолютно не торкається таких аспектів як конкуренція, фінансування, оскільки ці питання відносять до стратегії компанії.

Варто відзначити такі відмінні риси бізнес-моделі від стратегії підприємства:

1) під час формування бізнес-моделі увага фокусується на створенні цінності та перетворенні цієї цінності на прибуток, а стратегія спрямована на перспективу, у цьому випадку увага фокусується на виробленні стійких конкурентних переваг, створення і зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку;

2) під час формування бізнес-моделі не має потреби накопичувати надто великі знання про середовище діяльності підприємства, однак процес розроблення стратегії

залежить від проведення конкурентного аналізу, який вимагає повніших знань про середовище, в якому повинно розвиватися підприємство;

3) у разі формування бізнес-моделі увага зосереджена на тому, як перетворити інновації в економічну цінність для підприємства, а у випадку створення стратегії увага фокусується на тому, як перетворити вартість бізнесу на прибуток для акціонерів.

Таблиця 2

Ознаки для вимірювання інноваційної бізнес-моделі [4, 11]

Конкурентне вимірювання	Питання, які визначають головні ознаки відмінності нової моделі від традиційної
Фундаментальні уявлення про бізнес	Чи націлена нова бізнес-модель на задоволення нових переваг клієнтів порівняно з існуючими компаніями? Чи будуть джерела прибутку у новій компанії відрізнятися від прибутку компаній, що існують на ринку?
Відбір клієнтів	Чи націлена нова бізнес-модель на обслуговування нового сегменту покупців порівняно з існуючими компаніями?
Спектр діяльності	Чи включає нова бізнес-модель впровадження нового продукту або послуги порівняно з існуючими компаніями? Чи вимагає нова стратегія іншого набору методів?
Диференціація	Чи є у новій бізнес-моделі нове підґрунтя для диференціації порівняно з існуючими компаніями? Чи відрізняється сформована пропозиція вигоди нової компанії від пропозицій існуючих компаній?
Система виробництва	Чи включає нова бізнес-модель нову систему виробництва або схему і методи пропозиції послуг?
Організаційна структура	Чи передбачає нова бізнес-модель нову організаційну структуру?
Механізм виходу на ринок	Чи використовуються в новій бізнес-моделі нові методи розповсюдження товару або послуги на ринку?

Облуй К. висловлює необхідність поєднання ухваленої на підприємстві стратегії розвитку з його операційною діяльністю, яка виникає завдяки реалізації інноваційної бізнес-моделі і зумовлюватиме результативність виробництва продукції.

Хамел Г. підтверджує ідею формування інноваційної концепції бізнесу та стратегії підприємства, відштовхуючись від розробленої бізнес-моделі [7]. Він виділяє такі головні елементи інноваційної моделі бізнесу:

1. Зв'язки і стосунки з клієнтами: залучення і утримування клієнтів, інформація і знання клієнта, динамічні стосунки з клієнтами, структура цін.

2. Головна (базова) стратегія: місія і цілі, продукція підприємства, сегмент ринку, підстави виокремлення підприємства посеред конкурентів (конкурентні переваги).

3. Стратегічні засоби: базові компетенції, стратегічні активи (матеріальні і нематеріальні), головні процеси.

4. Цінності мережі: постачальники, партнери, коаліціонери.

А. Афуа [5], досліджуючи особливості бізнес-моделей і їх вплив на результативність та ефективність діяльності підприємства, виділяє "чинник змін". Під цим поняттям вони розуміють переломні інновації. Саме такі можливості дає змогу створити на підприємстві використання глобальної мережі Інтернет.

Усі бізнес-моделі можна класифікувати як такі, що спрямовані на: капіталізацію, тобто відбувається створення компанії, яку керівництво планує

продати в перспективі. Ці підприємства прагнуть до швидкого зростання, завоювання якомога більшої частки ринку, збільшення кількісних показників їх діяльності, зазвичай у збиток якісним показникам;

прибуток, тобто відбувається створення компанії для отримання доходу в перспективі. Такі підприємства засвідчують динамічне зростання, збільшення кількісних та якісних показників діяльності у майбутньому.

У процесі втілення інноваційної бізнес-моделі на підприємстві стикаються із загрозами і небезпеками, які виникають на конкурентному середовищі. Особливо це стосується створення і реалізації імітованих бізнес-моделей, коли виникає необхідність безперервного їх удосконалення завдяки впровадженню часткових і переломних інновацій [9]:

- часткові інновації – це такі зміни в існуючій моделі, які виражаються створенням конкурентної переваги. Вона може стосуватися, наприклад, якості продуктів, мережі дистрибуції, досліджень і розвитку, контактів з клієнтами (CRM) або також процесів виробництва;

- переломні інновації – це такі зміни в існуючій моделі, суть яких полягає у новаторському формуванні ланцюга вартості, щоб виникла інновація, яка започатковує на ринку хвилю творчої деструкції, що приводить до створення абсолютно нової моделі бізнесу.

У випадку використання радикальних інновацій Г. Хамел пропонує застосувати бізнес-модель із такими складовими як базова стратегія, стратегічні засоби, зв'язок і стосунки з клієнтами, вартість мережі [7]. Кожна складова, у свою чергу, включає більш детальні компоненти, ґрунтовне дослідження яких дає можливість сформулювати концепцію інноваційного розвитку підприємства.

Отже, сьогодні інвестування інновацій на підприємствах має бути спрямоване не лише на винайдення нових технологій і науково-технічних розробок, а також на створення нових цінностей та ринкових потреб, нових можливостей застосування інновацій. Завдяки впровадженню інноваційної бізнес-моделі на підприємстві існує можливість всебічної реалізації організаційно-управлінських функцій та процесів, що сприятиме зародженню споживчих цінностей, втілення на ринку яких забезпечить конкурентоспроможність підприємства.

Висновки. Проведений аналіз поглядів та підходів до формування інноваційних бізнес-моделей свідчить про наявність значної кількості трактувань цього поняття, способів їх створення. Кожен підхід до інноваційної бізнес-моделі диференціюється залежно від сфери діяльності підприємств, галузі, особливостей їх роботи тощо. Усі наукові дослідження засвідчують вагоме значення, яке мають зіграти інновації в побудові моделей бізнесу. Ці інновації є новим підґрунтям формування концепцій інноваційного розвитку підприємств, його інноваційної стратегії, базової стратегії розвитку.

1. Андерсон К. Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса (fb2) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.rus.ec/>
2. Котельников В. Системные инновации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://institute.zhalevich.com/>.
3. Магретта Д. Что такое менеджмент: Как управляют бизнесом и почему это надо знать каждому / Д. Магретта, Н. Стоун. Перевод с английского. – М.: Вильямс 2005. – 262 с.

4. Маркидес К. Новая модель бизнеса: Стратегии безболезненных инноваций / К. Маркидес; Пер. с англ. – М: Альпина Паблицерз: Издательство Юрайт, 2010. – 298 с.
5. Afuah A. Business models. A Strategic Management Approach. – McGraw-Hill Irwin, 2004.
6. Hambrick D. C, Fredrickson J.W. Are You Sure You Have a Strategy? // Academy of Management Executive. – 2001. – 15 (4) . – P. 48-59.
7. Hamel G. Leading the revolution // Harvard Business School Press. – USA, 2002
8. Harjinder S. The Case for Enterprise Business Model Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.information-management.com>
9. Obłoj K. Tworzywo skutecznych strategii. – Warszawa: PWE, 2002.
10. Osterwalder A. The business model ontology, 2004.
11. Slywotzky A., Morrison M. The Profit Zone. – New York: Three Rivers Press, 2002.

INNOVATION BUSINESS MODEL AS BASIS OF MODERN ENTERPRISES DEVELOPMENT

Z. Yurynets

Ivan Franko National University of Lviv, Prospect Svobody 18, UA-79008, Ukraine

In the article a role of business model innovation in the field of strategic management an enterprise is considered. The analysis of researches of businesses models features is conducted. The main questions of creation of businesses models is grounded.

Keywords: innovations, business model innovation, constituents, strategy.

ИННОВАЦИОННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

З. Юринець

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко
пр. Свободы, 18, м. Львов, 79008, Украина*

В статье определена роль инновационных бизнес-моделей в области стратегического управления предприятием. Проведен анализ подходов к исследованию особенностей бизнес-моделей, обоснованно главные вопросы их создания.

Ключевые слова: инновации, инновационная бизнес-модель, составляющие, стратегия.