

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 334.71

JEL classification: O21

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>

Омельченко А. І.

кандидат економічних наук,
асистент кафедри менеджменту підприємств
ORCID ID: 0000-0001-9376-7566

Ченуша О. С.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0001-7184-2705

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Omelchenko Anna, Chenusha Oleksandr

National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

INNOVATIVE BUSINESS MODELS AS A TOOL OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISE

Метою статті є поглиблення знань щодо сутності інноваційних бізнес-моделей у стратегічному розвитку підприємств, визначення основних підходів та компонентів їх формування. У результаті дослідження визначено основний взаємозв'язок між стратегічним розвитком та бізнес-моделлю підприємства. Обґрунтовано основні відмінності у використанні традиційного та інноваційного підходів до формування бізнес-моделі підприємства. Сформульовано основні елементи, які формують концепцію бізнес-моделі, та визначено ключові характеристики, що притаманні інноваційним бізнес-моделям розвитку підприємства. Представлено концептуальну схему процесу формування стратегії підприємства як основи вдосконалення існуючої бізнес-моделі з використанням інновацій.

Ключові слова: бізнес-модель, інновації, стратегічний розвиток, бізнес-процеси, управління підприємством.

The aim of the article is to deepen knowledge about the essence of innovative business models in the strategic development of enterprises, to identify the main approaches and components to their formation. The study found that the strategic development of the enterprise in the uncertainty of the external environment acts as a complex system that involves the use of research in conjunction with the creative thinking of the manager to form an effective picture of the enterprise in these conditions. In this context, business modeling is a process that provides continuous improvement of the design of all internal business processes of the enterprise in accordance with the requirements of the external environment. Defining the essence of these concepts made it possible to understand that the development strategy and business model of the enterprise are closely interrelated and complementary. The main differences in the use of traditional and innovative approaches to the formation of the business model of the enterprise are substantiated. The main elements that form the concept of the business model are formulated. The key characteristics inherent in innovative business models of enterprise development are identified, among which the efficiency, flexibility and innovation orientation are determined. It is characterized that the effective strategic development of the enterprise is based not only on the use of new ideas, but also on the ability to properly modernize and improve the existing business model. The paper presents a conceptual scheme of the process of forming the strategy of the enterprise as a basis for improving the existing business model using innovations. The study formed a clear understanding that ensuring prolonged strategic development and achieving its long-term goals is possible provided the ability to respond quickly to change, develop flexible business models and adapt internal business processes to current environmental conditions.

Keywords: business model, innovation, strategic development, business processes, enterprise management.

Постановка проблеми. Динамічність та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища функціонування спонукають підприємства до швидкої адаптації до змін та пошуку нових підходів й інструментів стратегічного розвитку. Одним із найактуальніших інструментів сьогодні є інноваційні бізнес-моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формування бізнес-моделей присвячено дослідження широкого кола вчених-дослідників, серед яких: А. Остервальдер, І. Пінье, О. Гассман, Т. Кугушева, М. Кравченко, Є. Гріднева та ін. Дослідженням стратегічного розвитку підприємств приділяється зна-

чна увага таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як Р. Ансофф, М. Портер, В. Герасимчук, О. Гудзь, Л. Довгань, О. Петухова та ін.

Проте проблема залишається актуальною, оскільки розвивається науково, відкриваючи нові шляхи для пошуку ефективних методів формування та використання інноваційних бізнес-моделей для забезпечення стратегічного розвитку підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є поглиблення знань щодо сутності інноваційних бізнес-моделей як ефективного інструменту стратегічного розвитку підприємств. Саме тому доцільним є розгляд сучасних підходів та компонентів формування інноваційних бізнес-моделей.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний розвиток підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу є складною системою поєднання набору таких чинників, принципів, критеріїв та ін., що передбачає використання наукових досліджень у взаємозв'язку з творчим мисленням управління, які формують ефективну картину діяльності. *Управління стратегічним розвитком підприємства* – це процес, за допомогою якого менеджери провадять довгострокове управління підприємством, виокремлюють специфічні цілі діяльності, щоб розробити стратегії для досягнення цих цілей, урахувавши найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також контролюють виконання розроблених планів, які постійно оновлюються та змінюються [4].

Бізнес-модель та стратегія розвитку підприємства знаходяться у тісному взаємозв'язку, оскільки стратегія визначає методи та інструменти ведення бізнесу, тоді як бізнес-модель забезпечує основну життєдіяльність підприємства у результаті впровадження стратегії (рис. 1).

Сучасне управління підприємствами формується з використанням комбінацій таких моделей, що дають змогу сформувавши детальний опис їхньої діяльності на всіх етапах життєвого циклу організації.

Бізнес-модель підприємства можна розглядати як набір основних характеристик компанії, таких як місце, яке воно займає в галузі, засоби отримання прибутку, цінність для споживачів, інновації, основні

ресурси та виробничі процеси [3]. Інноваційна бізнес-модель являє собою ефективний інструмент поєднання технічних та економічних складників розвитку підприємства для підвищення продуктивності та максимізації прибутку.

Бізнес-моделі підприємства сприяють забезпеченню ефективності стратегічного розвитку з економічного погляду.

Узагальнюючи підходи до визначення поняття бізнес-моделі [2; 3; 8; 9], більшість трактувань можна розділити на дві основні категорії: а) орієнтовані на відображення ланцюга формування цінності для споживача (підхід, спрямований на зовнішнє середовище проекту); б) орієнтовані на відображення бізнес-процесів та ролей учасників інноваційного проекту (підхід, спрямований на внутрішнє середовище проекту) [7].

Важливими характеристиками бізнес-моделей також є ефективність, гнучкість та інноваційна орієнтованість. При цьому слід зазначити, що ефективність бізнес-моделей забезпечується за рахунок постійного розвитку внутрішніх можливостей підприємства, узгодженості роботи та оптимізації побудови основних елементів [5].

Концепція бізнес-моделі [2] загалом складається з чотирьох основних елементів (або вимірів) (рис. 2).

Клієнт (хто?)	Ціннісна пропозиція (що?)
Ланцюжок створення цінності (як?)	Механізм отримання прибутку (чому?)

Рис. 2. Елементи концепції бізнес-моделі

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

1. *Клієнт (хто?)*. Цей вимір визначає цільового клієнта підприємства (клієнт знаходиться в основі будь-якої бізнес-моделі). Тобто на які споживчі сегменти необхідно орієнтуватись та які з них будуть охоплені бізнес-моделлю.

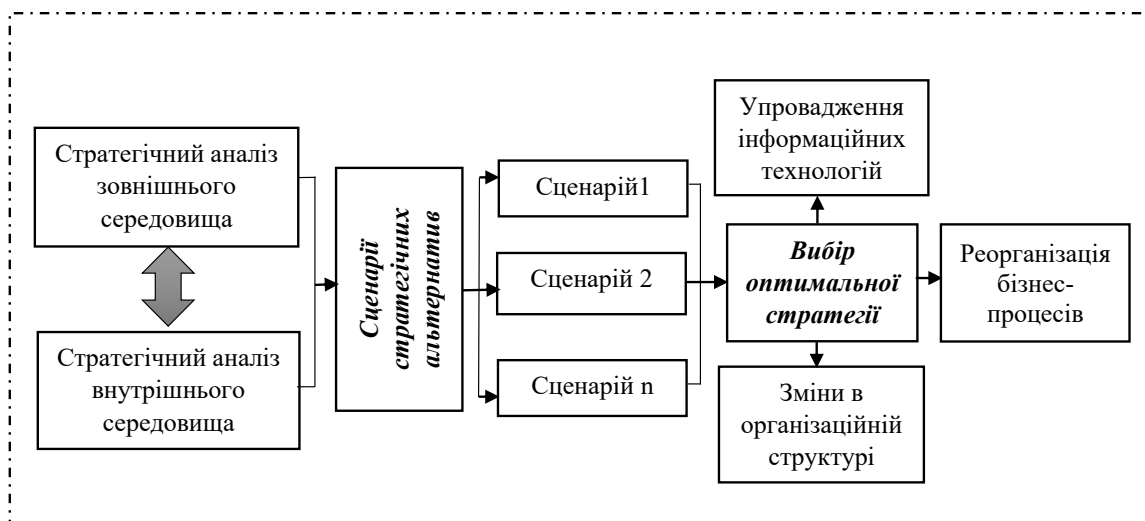


Рис. 1. Схема процесу визначення стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

2. *Ціннісна пропозиція (що?)*. У цьому елементі визначається основний продукт (послуга), яка пропонується клієнтам. Визначення пропозиції компанії та опис того, як компанія задовольняє потреби цільових клієнтів.

3. *Ланцюжок створення цінності (як?)*. Цей вимір описує принципи створення основних продуктів/послуг компанії, а також визначаються основні процеси і дії у поєднанні з відповідними ресурсами та засобами.

4. *Механізм отримання прибутку (чому?)*. Четвертий елемент концепції визначає структуру та механізм генерування прибутку компанії.

Отже, концепцією бізнес-моделі визначено основних клієнтів підприємства, продукт (послугу), що пропонується, особливості формування пропозиції та отримання прибутку.

Розглядаючи особливості формування бізнес-моделей підприємства, можемо визначити два основних підходи: традиційний та інноваційний.

Традиційний підхід полягає в отриманні максимально можливої ринкової частки, результатом чого є досягнення високого рівня прибутковості, отже, високої ринкової частки.

Інноваційний підхід передусім визначає та оцінює потреби споживачів, далі визначається, де має місце висока зона прибутку, як його можна отримати в максимальному обсязі; визначається напрям діяльності, а також те, як отримати високу ринкову частку згідно з вибраним напрямом; вибудовується система способів організації, захисту та підтримки високої зони прибутку інноваційно активних підприємств [1].

Динамічність розвитку зовнішнього середовища спонукає підприємства до розроблення гнучких інноваційних бізнес-моделей, здатних швидко реагувати на зовнішні зміни економічного середовища та підлаштовувати внутрішні бізнес-процеси під поточні умови функціонування на ринку. Тому ефективний стратегічний розвиток підприємства залежить не лише від застосування нових ідей, а й від уміння модернізувати та вдосконалювати існуючу бізнес-модель. Інноваційне перетворення бізнес-моделі вимагає зміни щонайменше двох із чотирьох вимірів.

Сучасним бізнес-моделям інноваційного розвитку можна надати такі ключові характеристики [1]:

1. *Діючі лінійні інноваційні моделі*, що побудовані на фундаментальних та прикладних дослідженнях і результатах НДДКР (нові технології, продукти), трансформуються у просторові інтерактивні моделі, що продукують інноваційні, нові ідеї, комерціалізують їх через нелінійну взаємодію учасників інноваційного процесу, а саме науки, бізнесу, організацій, органів

влади, а також через максимальну персоніфікацію продукції і споживачів. Цю модель називають «четверною спіраллю» (Quadruple-Helix Model). Вона сприяє налагодженню потоку знань і поглибленню взаємодії найважливіших елементів інноваційного процесу.

2. *Диверсифікація видів діяльності виробниками*, удосконалення виробництва, модернізаційні процеси, застосування нових технологій, програмного забезпечення, використання соціальних медіа та мобільних додатків, розширення спектру послуг і післяпродажного сервісу, комплексне використання продукції, секторальне поєднання й кооперація виробників дають змогу ланцюгам доданої вартості подовжуватися та вдосконалюватися.

3. *Розвиток і застосування цифрових технологій, інноваційних продуктів у виробництві та логістиці* сприяють розвитку розвитку аутсорсингових процесів, дають змогу скоротити транзакційні витрати підприємств і поглибити зв'язки (виробничі, інформаційні, комерційні тощо) між учасниками у складі ланцюгів доданої вартості, підвищення рівня розвитку таких зв'язків дає змогу залучати нових учасників.

4. *Поглиблення головної ролі мультинаціональних компаній*, які мають значний інноваційно-інвестиційний, експортний потенціал порівняно з малими і середніми підприємствами, а також мають забезпечити розвиток таких підприємств як постачальників сировини і проміжної продукції, надавачів необхідних послуг, сервісних послуг, зокрема через механізми аутсорсингу.

Отже, побудова інноваційних бізнес-моделей повинна відбуватися на основі інтегрованого стратегічно-орієнтованого підходу, який урахуватиме взаємозв'язок довгострокових цілей розвитку підприємства з його внутрішнім і зовнішнім середовищем, ефективного функціонування бізнес-процесів та їх взаємодії.

Висновки. У ході дослідження виявлено, що довгостроковий успіх будь-якого підприємства залежить від його вміння пристосовуватися до зовнішніх викликів ринку та формувати і реорганізувати існуючу бізнес-модель за допомогою інновацій, змінюючи застарілу бізнес-модель на більш сучасну. У сучасних умовах підприємства не можуть обмежитися інноваційним продуктом чи процесом, потребують формування інноваційних бізнес-моделей стратегічного розвитку. Дослідження різних науковців доводять, що в інноваційній бізнес-моделі закладено набагато більший потенціал успіху, ніж в інноваційному процесі чи продукті. Тому підприємствам, які прагнуть зберігати лідируючі позиції на ринку, варто оновлювати існуючу бізнес-модель у два рази частіше, ніж інші компанії.

Література:

1. Волощук Ю.О., Волощук В.Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 23–30. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/46_2020_ukr/6.pdf.
2. Гасман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 432 с.
3. Гриднева Е.Е., Калиакпарова Г.Ш., Инновационные бизнес-модели как инструмент создания конкурентных преимуществ предприятий. *European journal of economics and management sciences Cyber Leninka* ; "EastWest" Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH, 2017. Issue 1. P. 63–67.
4. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_23.

5. Касич А.О. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 86–92.
6. Кугушева Т.В. Управление изменением бизнес-модели страховой компании : монография. Ростов-на-Дону, 2007. 188 с.
7. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 138–142.
8. Основы построения бизнес-моделей. Бизнес-модель и стратегия. URL: <https://analytics.infozone.pro/business-model-design/>
9. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. Москва : Альпина Паблшер, 2013. 288 с.

References:

1. Voloshchuk Yu.O., Voloshchuk V.R. (2020) Formation of an innovative business model of enterprises. *Infrastruktura rynku*, 46, 23–30. (in Ukrainian)
2. Gassman O. (2016) Business Models: Top 55 Templates. Alpina Publisher. (in Russian)
3. Gridneva E.E., Kaliakparova G.Sh., (2017) Innovative business – the model as a tool of the competitive advantages of enterprises. *European journal of economics and management sciences CyberLeninka*; “East West” Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH, 1, 63–67. (in Russian)
4. Demchenko D.M., Pietukhova O.M. (2017) Management of strategic development company. *Efektivna ekonomika*, 1. (in Ukrainian)
5. Kasych A.O. (2019) Business models of modern enterprises: concepts, types, foreign experience. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 37, 86–92. (in Ukrainian)
6. Kugusheva T.V. (2007) Managing Change in the Business Model of an Insurance Company: Monograph. (in Russian)
7. Kravchenko M. O., Prudkyi V. V. (2019) The business model as a basis for innovation in the enterprise. *Ekonomika ta derzhava*, 12, 138–142. (in Ukrainian)
8. Osnovy postroeniya biznes-modelej. Biznes-model' i strategija. URL: <https://analytics.infozone.pro/business-model-design/> (in Russian)
9. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2013), Postroyeniye byznes\$modelei. Nastolnaia knyha strateha y novatora [Building business models. The book of the strategist and innovator], Alpina Publishers, Moscow, Russia.