

Лариса Лігоненко

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ ім. В.Гетьмана, Київ, Україна*

Larysa Ligonenko

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
Larisa.ligonenko@kneu.edu.ua*

Єлізавета Буряк

*студентка 4-го курсу (Економіка підприємства)
КНЕУ імені В. Гетьмана, Київ, Україна*

Yelizaveta Buriak

*4th-year student (Enterprise Economics)
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
yelizaveta.buriak@kneu.ua*

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

SYSTEMATIZATION OF INNOVATIONS IN BUSINESS MODELS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES

Анотація. Узагальнено сучасне розуміння поняття «інновація бізнес-моделі підприємницької діяльності». Розглянуті відходи до розроблення шаблонів інновацій бізнес-моделей та визначення пріоритетних напрямів ініціювання інноваційних ідей.

Abstract. The contemporary understanding of the concept of "innovation in the business model of entrepreneurial activity" is generalized. Approaches to developing templates of innovative business models and defining priority directions for initiating innovative ideas are considered.

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 у підприємницькій діяльності.

Забезпечення динамічного стійкого розвитку сучасної економіки відбувається за рахунок тотального та систематичного впровадження інновацій. Посилення системних

глобалізаційних процесів на регіональному, національному та світовому рівнях, яке розгортається на тлі радикальних інноваційних перетворень у всіх галузях економіки і суспільного життя, зміни технологічних укладів, переходу до постіндустріального суспільства, супроводжується загостренням міжнародної конкуренції та формування нових моделей бізнесу.

Проблематика впровадження інноваційних бізнес-моделей у підприємницькій діяльності є актуальною, оскільки ця царина знань розвивається дуже динамічно, відкриваючи нові шляхи для пошуку ефективних методів формування та використання інноваційних бізнес-моделей для забезпечення розвитку підприємств. Наукова спільнота досі не сформувала єдиної системи понять та категорій, які характеризують передумови забезпечення стійкого інноваційного розвитку.

Поняття (інструмент) «Бізнес-модель» є корисною лінзою для розуміння базової логіки компанії, оскільки вона описує, як цінність надається, як ця цінність створюється та доставляється, і як з цього можна отримати прибуток. Таким чином, використання даного поняття (інструмента систематизованого опису концептуальних питань ведення підприємницької діяльності) допомагає дивитися «на ліс, а не на дерева».

Під інновацією бізнес-моделі за визначенням Amit and Zott (2010) [1], слід розуміти «розробку нової або модифікація існуючої системи діяльності підприємства». Така інновація важлива як для стартапів, які хочуть значно збільшити прибуток, так і для діючих компаній, які прагнуть визначити нові можливості для зростання. Інноваційні бізнес-моделі зазвичай призводять до появи додаткових, але невикористаних раніше джерел створення вартості.

На відміну від продуктових інновацій, інноваційні бізнес-моделі часто важче створити і тому це може бути дуже сильною та довгостроковою конкурентною перевагою. У той же час інноваційні бізнес-моделі конкурентів можуть становити серйозну загрозу для підприємств, які не можуть здійснити трансформацію своєї бізнес-моделі відповідно до зовнішніх змін ринку діяльності, умов господарювання чи потре своїх клієнтів.

Останнім часом компанії все частіше переміщують увагу з технологічних інновацій на інновації бізнес-моделей. Одним з ефективних варіантів інновації бізнес-моделі є вивчення існуючих рішень, тобто вже працюючих моделей організації бізнесу. Підприємства часто інвестують значні кошти в технологічні інновації, розробляючи нові ресурси, потужності або бізнес-підрозділи. Однак через зростаючу екологічну турбулентність у все більшій кількості галузей і ринків, цей підхід не тільки є дуже дорогим, але й ускладнюється невизначеною віддачою від інвестицій. Крім того, як було доведено Chesbrough H. (2010) [2] технологічні інновації мало цінні без відповідних бізнес-моделей - насправді хороша бізнес-модель може навіть зробити гіршу технологію успішнішою (Chesbrough, H. (2007) [3]). За твердженням Teece, D.J. (2010) [4] розробка та впровадження нових інноваційних бізнес-моделей має потенціал бути більш ефективним інструментом покращення бізнесу, ніж технологічні інновації.

Інновація бізнес-моделі виникає тоді, коли компанія модифікує або вдосконалює один або декілька елементів своєї існуючої бізнес-моделі. Інноваційні бізнес-моделі є одним із найбільших викликів для сучасних менеджерів. Іноді підприємства зазнають невдачі в руйнівних інноваціях через конфлікти з існуючими технологіями та бізнес-моделями, що і стримує менеджерів від їх впровадження без відповідної зміни бізнес-моделі.

Найпопулярнішими інструментами розроблення інновацій бізнес-моделі є ознайомлення з шаблонами бізнес-моделі, які пропонуються науковцями та фахівцями з консалтингу на основі узагальнення кращої світової практики розв'язання типових та повторюваних проблем бізнес-діяльності (Abdelkafi, N. Та інш. (2013)) □5□. Завдяки експериментальному (або імперичному) дослідженню ефективності бізнес-моделі доведено, що це значно покращує результат і сприяє творчості, шляхом мислення за аналогіями.

Важливість такого підходу обумовлюється тим, що, як зазначено Gassmann, O. та інш. (2014) □6□, 90% усіх інновацій бізнес-моделей є рекомбінацією існуючих шаблонів бізнес-моделей. Таким чином, спираючись на аспекти, які вже довели свою успішність для інших компаній і галузей, використання шаблонів бізнес-моделей забезпечує ефективний спосіб впровадження інновацій бізнес-моделей.

Однак шаблони бізнес-моделей не можна розглядати суто як зразок для наслідування. Як було зазначено Chesbrough H. (2010) □2□, вони зосереджені не на наслідуванні, а скоріше спрямовані на стимулювання творчості та допомогу в подоланні бар'єрів у процесі пошуку інновацій бізнес-моделі, що є особливо важливим у часи трансформаційних змін.

Проба систематизації шаблонів бізнес-моделі здійснювалася неодноразово різними дослідниками. Свої колекції шаблонів бізнес-моделей запропонували Rappa, M. (2001) 7, Weill, P. та інш. (2005) □8□, Johnson, MW (2010) □9□, Gassmann, O. та інш. (2014) 6 та інші.

Наприклад «Мова шаблонів» (Gassmann, O. та інш., (2014) □6□ пропонує 253 готові шаблони, які можна використовувати для проектування навіть дуже складної бізнес-архітектури. Кожен шаблон описує усталену проблему, а потім описує суть вирішення цієї проблеми («ядро рішення», це означає, що шаблон бізнес-моделі часто описує рішення лише для певної частини бізнес-моделі підприємства) таким чином, що цей приклад (рішення) можна використовувати це багатократно. Розроблена База даних дозволяє ідентифікувати відповідну підмножину шаблонів для ефективного процесу генерації ідей.

Яскравим і часто цитованим прикладом шаблонів бізнес-моделі є шаблон «бритви/ лезо». Шаблон описує компанії, які пропонують дешевий базовий продукт («бритви») з доповненнями, які потрібно часто замінювати («леза»). Ці доповнення («леза») мають завищені ціни, таким чином субсидуючи основний продукт. Gillette на початку двадцятого століття, це використала, щоб продати більше лез. Відтоді декілька компаній запровадили цей шаблон інноваційної бізнес-моделі шляхом прийняття на прикладі Gillette. Наприклад: Nespresso, суббренд корпорації Nestlé, представив нову

кавоварку еспресо, яка продається дешевше, ніж аналогічні машини конкурентів. Однак кавоварку для еспресо можна використовувати лише в поєднанні з кавовими капсулами, виробленими Nespresso. На відміну від традиційних виробників кавомашин, Nespresso не залежить від отримання вартості від продажу машин, оскільки компанія використовує машини, щоб відкрити ще більший і безперервний ринок збуту, продаючи високорентабельні капсули.

Заслугове на увагу систематизація існуючих знань стосовно шаблонів бізнес-моделей, проведена Geerit R. та інш. (2017) [10]. Були розроблені 12 ознак таксономії бізнес-моделі (таблиця 1), які характеризують їх різні складові, та описано 182 шаблона бізнес-моделей. Таким чином сформована база шаблонів бізнес-моделей, які є готовим до використання інструментом для підприємств-інноваторів бізнес-моделей. База даних бізнес-моделей може бути інтегрована в інноваційний процес та дозволяє достатньо легко спроектувати власну інноваційну бізнес-модель на основі комбінації визначених ознак таксономії та додаванням нових креативних елементів.

Таблиця 1

База даних бізнес-моделей

Ознака таксономії	Варіативні компоненти							
D1: Ієрархічний вплив	Прототипний шаблон (87)				Шаблон рішення (95)			
D2: Ступінь діджиталізації	Чисто цифровий (55)			Цифровий доступ (35)		Не обов'язково цифровий (92)		
D3: Тип продукту	Фізичний (12)	Фінансовий (7)	Людина (5)	Інтелектуаль на власність (36)	Гібрид (10)		Тип продукту не визначено (112)	
D4: Стратегія для диференціація	Якість (9)	Кастоміза ція (8)	Комбінація (13)	Доступність/ви тонченість (6)		Ціна (22)	Мережа ефекти (11)	Ніякого впливу на диференціацію (113)
D5: Клієнтські цілі	Конкретний новий клієнт сегмент (10)		Наявний клієнт сегмент (9)		Інші компанії (B2B) (7)		Жодного впливу на ціль клієнтів (156)	
D6: Процес доставки	Бренд і маркетинг (7)		Канал збуту (20)		Модель продажу (9)		Замовник відносин управління (3)	
D7: Постачання	Зробити (17)			Купити (11)		Не впливає на постачання (154)		
D8: Треті залічені сторони	Постачальники (9)		Клієнти (12)		Конкуренти (3)		Кілька груп (18)	Немає впливу на треті залучені сторони (140)
D9: Процес створення	Дослідження та дизайн (7)		Постачання (5)		Виробництво (8)		Кілька кроків (11)	Немає впливу на процес створення (151)
D10: Модель доходу	Продати (15)		Позичити (20)		Середній (18)		Реклама (12)	Немає впливу на модель доходів (117)
D11: Стратегія ціноутворення	Преміум (11)		Дешево (9)		Динамічний (12)		Непрозорий (8)	Немає впливу на цінова стратегія (142)
D12: Прямий вплив на прибуток	Збільшити дохід (42)		Зменшити вартість (15)		Множинні ефекти (11)		Немає прямого впливу на прибуток (114)	

** в дужках- розмір (D) - кількість шаблонів з даної характеристики, які представлені у вибірковій сукупності, яка досліджувалася*
Джерело : [10]

Генерування інноваційних ідей щодо розвитку бізнес-моделей підприємницької діяльності може відбуватися шляхом відповіді на такі питання :

чи мають технологічні, соціальні, екологічні чи організаційні тенденції особливо сильний вплив на будь-який компонент бізнес-моделі?

який аспект власної бізнес-моделі підприємства був визначений як найслабший?

у яких аспектах конкуренти здійснили інновацію свої бізнес-моделі?

чи потрібна нова стратегія диференціації?

чи приносить поточна бізнес-модель достатній прибуток?

Як уже свідчать ці запитання, фаза генерації ідей зазвичай вимагає кількох ітерацій. Тому найефективніше виділити два етапи цієї роботи:

1) вибрати підмножину шаблонів з бази даних шляхом фільтрації за відповідними розмірами та характеристиками, які вони повинні враховувати;

2) передати кожному моделю координатору генерування ідей (фасилітатору чи модератору) під час фази мозкового штурму.

Після кожної ітерації найкращі шаблони та описи того, як їх перенести, заносяться до постійно зростаючого списку варіантів для інновацій бізнес-моделі.

Подальші дослідження авторів будуть спрямовані на ідентифікацію бізнес-моделей, які набули поширення в туристичній сфері України та світу з подальшим проектуванням інноваційної бізнес-моделі здійснення цього виду бізнесу.

Література

1. Amit, R and C Zott (2012). Creating value through business model innovation. MIT Sloan Management Review, 53(1), 40–49.
2. Chesbrough, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Plan. 2010, 43, 354–363. [Google Scholar] [CrossRef]
3. Chesbrough, H. Business model innovation: It's not just about technology anymore. Strategy Leadersh. 2007, 35, 12–17. [Google Scholar] [CrossRef]
4. Teece, D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Plan. 2010, 43, 172–194. [Google Scholar] [CrossRef]
5. Abdelkafi, N.; Makhotin, S.; Posselt, T. Business model innovations for electric mobility: What can be learned from existing business. Int. J. Innov. Manag. 2013, 17, 1340003.
6. Gassmann, O., Frankenberger, K. The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business Paperback – 30 Oct. 2014
7. Rappa, M (2001). Managing the digital enterprise-business models on the Web. Available at: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
8. Weill, P, TW Malone, VT D'Urso, G Herman and S Woerner (2005). Do some business models perform better than others? A study of the 1000 largest US firms. Available at <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf>

9. Johnson, MW (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston, USA: Harvard Business Press.

10. Geerit Remane, Andre Hanelt, Jan F. Tesch, and Lutz M.Kolbe (2017) The business model pattern database- a tool for systematic business model innovation. *International Journal of Innovation Management* Vol. 21, No. 01, 1750004 . <https://doi.org/10.1142/S1363919617500049>

References

1. Amit, R and C Zott (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(1), 40–49.

2. Chesbrough, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Plan.* 2010, 43, 354–363. [Google Scholar] [CrossRef]

3. Chesbrough, H. Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy Leadersh.* 2007, 35, 12–17. [Google Scholar] [CrossRef]

4. Teece, D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Plan.* 2010, 43, 172–194. [Google Scholar] [CrossRef]

5. Abdelkafi, N.; Makhotin, S.; Posselt, T. Business model innovations for electric mobility: What can be learned from existing business. *Int. J. Innov. Manag.* 2013, 17, 1340003.

6. Gassmann, O., Frankenberger, K. *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business* Paperback – 30 Oct. 2014

7. Rappa, M (2001). Managing the digital enterprise-business models on the Web. Available at: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>

8. Weill, P, TW Malone, VT D'Urso, G Herman and S Woerner (2005). Do some business models perform better than others? A study of the 1000 largest US firms. Available at <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf>

9. Johnson, MW (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston, USA: Harvard Business Press.

10. Geerit Remane, Andre Hanelt, Jan F. Tesch, and Lutz M.Kolbe (2017) The business model pattern database- a tool for systematic business model innovation. *International Journal of Innovation Management* Vol. 21, No. 01, 1750004 . <https://doi.org/10.1142/S1363919617500049>