

Світова економіка і міжнародні відносини

УДК 339.13.021:004.382.7

Савчук Наталія Володимирівна

*доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародних фінансів
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Савчук Наталия Владимировна

*доктор экономических наук,
профессор кафедры международных финансов
Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана*

Savchuk Natalia

*Doctor of Economics,
Professor of the Department of International Finance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

Чівіленко Лариса Анатоліївна

*здобувач кафедри міжнародних фінансів
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Чивиленко Лариса Анатольевна

*соискатель кафедры международных финансов
Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана*

Chivilenko Larisa

*Postgraduate of the Department of International Finance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

**МОДИФІКАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ
ФІНАНСОВИХ КОМПАНІЙ
МОДИФИКАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ
ФИНАНСОВЫХ КОМПАНИЙ
MODIFICATIONS OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS OF
FINANCIAL COMPANIES**

***Анотація.** У статті відзначено здатність до частих і успішних модифікацій інноваційних бізнес-моделей, що підвищує стійкість фінансових компаній до змін в їх середовищі і веде до конкурентноспроможності. Представлено основні сфери корпоративної диверсифікації та виділено конфігурації інноваційних бізнес-моделей: стартапи, трансформаційні, диверсифіковані. Розглянуто характерні риси інноваційної бізнес-моделі фінансової компанії. Розглянуто вісім необхідних елементів бізнес-моделі: позиціонування, розміщення/розподіл, процеси, продукт, фізичний досвід, просування/продаж/маркетинг, ціноутворення, люди.*

Приведено приклади модифікованих бізнес-моделей фінансових компаній, які акумулюють ці 8 елементів. Приведено приклад системи адаптування операційної моделі до нових стратегій в універсальному комерційному банку, що належить до класу імітаційних програмних продуктів «Управління банком», який застосовується як для обробки рішень відповідно до стратегічного планування банківської діяльності, так і для підготовки спеціалістів організації й управління діяльністю комерційного банку. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності стратегічного фінансового планування, у покращенні фінансових показників банку, підвищенню його рейтингу. Здійснено послідовний аналіз модифікації бізнес-моделей. Показано, що штучний інтелект, машинне навчання і великі дані стають центральними в рішеннях сучасних фінансових технологій, оскільки фірми шукають нові області фінансових інновацій.

Ключові слова: модифіковані бізнес-моделі, стартапи, трансформаційні бізнес-моделі, диверсифіковані бізнес-моделі, інновації, конкурентоспроможність.

Аннотация. В статье отмечено способность к частым и успешным модификаций инновационных бизнес-моделей, повышает устойчивость финансовых компаний к изменениям в их среде и ведет к конкурентоспособности. Представлены основные сферы корпоративной диверсификации и выделено конфигурации инновационных бизнес-моделей: стартапы, трансформационные, диверсифицированы. Рассмотрены характерные черты инновационной бизнес-модели финансовой компании. Рассмотрены восемь необходимых элементов бизнес-модели: позиционирование, размещение / распределение, процессы, продукт, физический опыт, продвижение / продажи / маркетинг, ценообразование, люди.

Приведены примеры модифицированных бизнес-моделей финансовых компаний, которые аккумулируют эти 8 элементов. Приведены пример системы адаптации операционной модели к новым стратегиям в универсальном коммерческом банке, принадлежащий к классу имитационных программных продуктов «Управление банком», который применяется как для отработки решений в соответствии с стратегического планирования банковской деятельности, так и для подготовки специалистов организации и управления деятельностью коммерческого банка. Такой подход способствует повышению эффективности стратегического финансового планирования, в улучшении финансовых показателей банка, повышение его рейтинга. Осуществлен последовательный анализ модификации бизнес-моделей. Показано, что искусственный интеллект, машинное обучение и большие данные становятся центральными в решениях современных финансовых технологий, поскольку фирмы ищут новые области финансовых инноваций.

Ключевые слова: модифицированные бизнес-модели, стартапы, трансформационные бизнес-модели, диверсифицированные бизнес-модели, инновации, конкурентоспособность.

Summary. The article points to the ability to make frequent and successful modifications to innovative business models, which increases the resilience of financial companies to changes in their environment and leads to competitiveness. The main areas of corporate diversification are presented and configurations of innovative business models are highlighted: start-ups, transformational, diversified. The characteristics of an innovative business model of a financial company are considered. Eight essential elements of the business model are considered: positioning, placement / distribution, processes, product, physical experience, promotion / sales / marketing, pricing, people.

Examples of modified business models of financial companies that accumulate these 8 elements are given. An example of an operating model adaptation system to new strategies in the universal commercial bank, which belongs to the class of bank management imitation software products, is used for both processing decisions in accordance with the strategic planning of banking activities, as well as for training specialists in the organization and management of commercial bank activities. This approach helps to increase the effectiveness of strategic financial planning, to improve the financial performance of the bank, to increase its rating. Consistent analysis of business model modification is performed. It has been shown that artificial intelligence, machine learning and big data are central to today's financial technology solutions as firms look for new areas of financial innovation.

Key words: modified business models, startups, transformational business models, diversified business models, innovations, competitiveness.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Бізнес-модель –

аналітична одиниця, яка систематично визначає відправну точку для інновацій. Це означає, що компанії можуть змінювати частини своєї бізнес-моделі і створювати перевагу над конкурентами. Взагалі інновації пов'язані тільки з новими, інноваційними продуктами або технічними оновленнями [1, с. 1475]. Бізнес-модель інновацій є свідомою зміною існуючої бізнес-моделі або створення нової бізнес-моделі, яка краще задовольняє потреби клієнта, ніж існуючі. Від стартапу до транснаціональних корпорацій, приватних і державних підприємств, хмарних та інших фінансових компаній використовуються інноваційні бізнес-моделі для різних цілей: планування бізнесу; залучення капіталу; оцінки бізнесу; прийняття рішення. Зміни в поведінці клієнтів, глобалізація та технологічні інновації в даний час створюють нові можливості для модифікації інноваційних бізнес-моделей [2, с. 101]. Інновації бізнес-моделі можуть бути розроблені навколо процесу збору, організації та узагальнення внутрішніх (вдосконалення асортименту товарів, рекомендацій щодо продуктів та рекламних зусиль) та зовнішніх даних (спрощення процесу дослідження ринку та збільшення ймовірності виявлення незадоволеної потреби споживача) [3, с. 181].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відзначимо, що здатність до частих і успішних модифікацій інноваційних бізнес-моделей підвищує стійкість фінансових компаній до змін в їх середовищі і веде до конкурентоспроможності [1; 2]. Отже, основні сфери застосування цієї концепції були в корпоративної диверсифікації, а також в сфері венчурного бізнесу і запуску. Представимо основні визначення інноваційної бізнес-моделі в сучасній економічній літературі. Інноваційна бізнес-моделі - це заміна бізнес-моделі, які надають фінансові послуги користувачам, які раніше були недоступними [2]. Інноваційна бізнес-модель змінює одне або кілька вимірів бізнес-моделі так, що створюється і реалізується нова конфігурація елементів [5]. Інноваційна бізнес-модель може надати

фінансовим компаніям вихід з гострої конкуренції, при якій легко унаслідуються інновації в продуктах і процесах [6]. M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann у праці [9] зазначають що інноваційна бізнес-модель визначає структуру фінансового ланцюжка створення вартості, необхідної для створення і розподілу пропонованих і додаткових активів для підтримки позиції в ланцюжку. M. Geissdoerfer, N.M.P. Bocken, E.J. Hultink у науковій роботі [8] підкреслюють, що інновація бізнес-моделі - це ітеративна подорож виконання робіт паралельно з безперервним аналізом отриманих результатів, коригуванням попередніх етапів роботи і в кожній фазі розвитку проходження повторення циклу. Дослідники L. Massa, C. Tucci, A. Afuah у статті [7] доводять, що інноваційна бізнес-модель описує або процес переходу від однієї бізнес-моделі до іншої в діючих фінансових компаніях, або після злиття і поглинань, або створення абсолютно нових бізнес-моделей у стартапі. У науковій праці [12] S. Schaltegger, E.G. Hansen, F. Lüdeke-Freund зазначають, що інноваційна бізнес-модель змінює конфігурацію всієї бізнес-моделі або окремих її елементів, і є реакцією на можливості чи проблеми в середовищі фінансової компанії, або засобом диверсифікації та інновацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Показати шляхи модифікації старої моделі, яка ставить компанію в несприятливий конкурентне становище і повинна бути змінена. Визначити основні моменти модифікації фінансової компанії по мірі того, як фінансова компанія розвивається від початкової стадії до зрілості. Показати як нові технології, такі як штучний інтелект і машинне навчання, перетворюють бізнес-моделі галузі, пропонуючи нову операційну систему, модель для досягнення стійкого зростання, а також привести рекомендації до виконання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Можна виділити

конфігурації інноваційних бізнес-моделей: стартапи, трансформаційні, диверсифіковані.

Розглянемо характерні риси інноваційної бізнес-моделі фінансової компанії [3].

1. У кожній працюючій фінансової компанії є бізнес-модель.
2. Бізнес-модель фінансової компанії повинна змінитися, щоб забезпечити її успіх і, в кінцевому підсумку, виживання.
3. Бізнес-модель слід розглядати як окрему нову аналітичну одиницю. Основна увага приділяється формуванню цінності для клієнта, а також контролюванню вартості компанії.
4. Інновація бізнес-моделі – це процес зміни бізнес-моделі, які, навіть незначні, приносять користь клієнтам і фінансовим компаніям.
5. Нові бізнес-моделі можуть бути спеціально створені. Інструменти візуалізації, такі як 4-мірна концепція, бізнес-модель Canvas або BMI Pattern Cards, підтримують цей процес.
6. Нові бізнес-моделі потребують розробки за принципами тестування прототипу проекту.
7. Інновації бізнес-моделі не обов'язково вимагають розробки абсолютно нових концепцій. За даними Університету Санкт-Галлена, 90 відсотків усіх інновацій бізнес-моделей фінансових компаній - це нові комбінації з частин «старих» або «інших» бізнес-моделей. Тому інновації зазвичай представляють собою поєднання вже існуючих ідей.
8. Інновація бізнес-моделі не обов'язково повинна бути пов'язана з новою технологією або новим продуктом. Однак інновації бізнес-моделі часто необхідні для отримання вигоди від радикальних інновацій в продуктах.
9. Фінансова компанія може керувати кількома бізнес-моделями одночасно. Аналогічним чином, кілька бізнес-моделей можуть бути успішними одночасно в фінансовій галузі.

10. Інноваційні бізнес-моделі можуть революціонізувати всю фінансову галузь.

Розглянемо вісім необхідних елементів бізнес-моделі [4; 5]: позиціонування, розміщення/розподіл, процеси, продукт, фізичний досвід, просування/продаж/маркетинг, ціноутворення, люди.

Приведемо приклади модифікованих бізнес-моделей фінансових компаній, які акумулюють ці 8 елементів [6].

1. З точки зору позиціонування розглянемо Simple Bank, заснований у 2009 році для надання основних банківських продуктів, таких як перевірка рахунків через мобільний телефон і Інтернет. Зосередивши увагу на таких атрибутах, як простота, мрії, легкість і краса, банк швидко ріс. Команда запустила свою бета-версію в 2012 році, і до кінця 2013 року банк обробляв в середньому близько 13 дебетових транзакцій в хвилину із загальним балансом клієнтів в 64 млн. дол. США [7].

2. Зі сторони розміщення розглянемо CommonBond, компанію, яка надає фінансові послуги, яка була заснована в 2012 році для об'єднання студентів, які мали потребу у шкільному кредиті, і для випускників, бажаючих вносити інвестиції. Компанія швидко привернула увагу інвесторів. На сьогоднішній день вони мають більше 1 млрд. дол. США в обігу [7].

3. У світі фінансових послуг Alibaba використовує процесний підхід для переосмислення кредитування малого бізнесу в Китаї. Їх платформа, свого роду e-Bay-meet-Amazon, пропонує майже мільярд продуктів і є одним з 20 найбільш відвідуваних веб-сайтів у світі. Торговці, які продають на платформі, іноді потребують фінансування, щоб виконувати замовлення. Так як Alibaba має в своєму розпорядженні дані про транзакції продавців, які продають на своїй платформі, вони можуть використовувати ці дані для швидкого і ефективного прийняття рішень по кредитах [8].

4. З точки зору товару розглянемо Transfer-Wise, фінансову компанію, засновану двома друзями, які розробили процес, який дозволяє людям в різних країнах переводити гроші безпосередньо на рахунки один одного, а не стикатися зі складними процесами банків і постійно змінюваними комісіями. Запущена в 2011 році, компанія має понад мільйон клієнтів, які відправляють понад 1 мільярд доларів в місяць [9].

5. У площині фізичного досвіду у секторі фінансових послуг Biocatch використовує портфель патентів, щоб допомогти фінансовим установам знизити рівень шахрайства, не тільки перевіряючи справжність клієнтів, але і постійно відстежувати їх взаємодію [10].

6. З огляду на просування, наприклад, завдяки придбанню Fin-Tech стартапу e-Money Fidelity використовує передове програмне забезпечення для фінансового планування, яке значно покращує зв'язок між фахівцями з фінансового планування та їх клієнтами. Замість того, щоб сидіти з ручками і формами, планувальники можуть ділитися інтерактивними діаграмами, поновлюваними останніми даними про акції та фондах. Це дає можливість орієнтуватися на клієнтів, доставляти персоналізовані повідомлення, проводити глибоку персоналізацію і змінювати можливості, які будуть визначати успіх [11; 12].

7. Зі сторони ціноутворення розглянемо організацію Stockpile, яка за допомогою подарункових карт, які можна знайти в місцевому продуктовому магазині, дозволяє вам купувати додаткові акції в таких компаніях, як Facebook, Activision, Apple, Amazon.com і Berkshire Hathaway.

8. Люди пов'язані з тим, як компанія залучає, утримує, організовує і стимулює працівників. Невелика команда, гнучкі структури, які взяли такі технологічні фірми, як Google і Zappos, проникають через IT-відділи великих фінансових установ в бізнес. ING, голландська банківська група є лідером цього руху в світі фінансових послуг. У 2015 році компанія розбила свої стандартні ієрархічні групи приблизно на 350 «загонів» з

дев'яти чоловік, а потім згрупувала їх в 13 «племен». Такі «гнучкі» підходи до організації дозволили ING прискорити вихід на ринок, підвищити залученість співробітників і поліпшити продуктивність [11].

Приведемо приклад системи адаптування операційної моделі до нових стратегій в універсальному комерційному банку, що належить до класу імітаційних програмних продуктів «Управління банком», який застосовується як для обробки рішень відповідно до стратегічного планування банківської діяльності, так і для підготовки спеціалістів організації й управління діяльністю комерційного банку. Вона базується на потоковій моделі операційної діяльності банку і дає змогу порівнювати різні стратегії управління банківськими операціями (Рис.1).

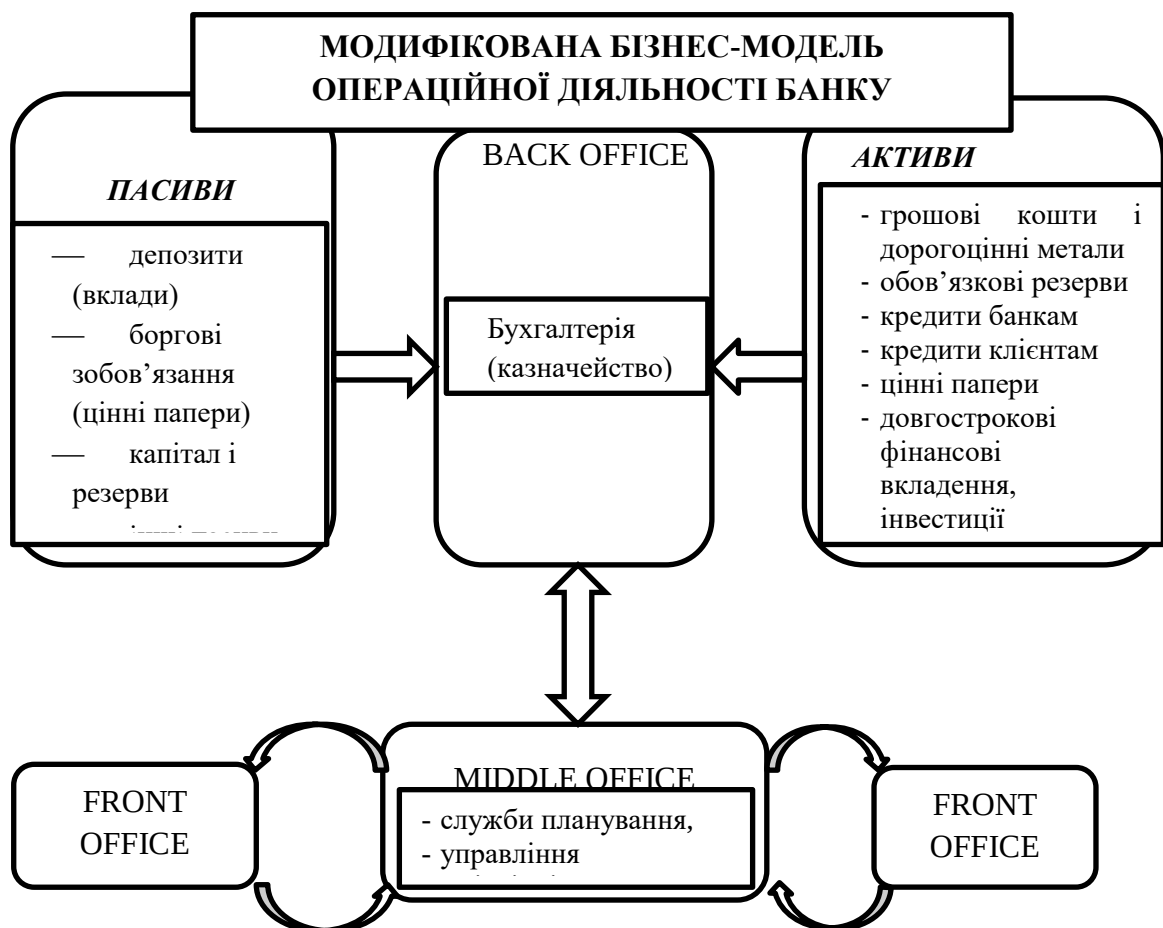


Рис. 1. Модифікована бізнес-модель операційної діяльності банку

Джерело: [12]

Такий підхід сприяє підвищенню ефективності стратегічного фінансового планування, у покращенні фінансових показників банку, підвищення його рейтингу. Продовжуючи послідовний аналіз модифікації бізнес-моделей відмітимо, що штучний інтелект, машинне навчання і великі дані стають центральними в рішеннях сучасних фінансових технологій, оскільки фірми шукають нові області фінансових інновацій.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, бізнес-модель фінансової компанії спочатку визначає цільові групи клієнтів. Потім формулюються маркетингові стратегії, щоб охопити ці групи і переконати їх співпрацювати з компанією. Нові можливості отримання доходу часто з'являються, коли модель фінансової компанії виявляється успішною. Керівництво виявляє, що продукти або послуги, створені для однієї групи, можуть бути корисні і для інших груп. Так чином, бізнес-модель модифікується і розширюється, щоб включати нові ринки, які компанія має намір досягти.

Взагалі бізнес-модель розробляється, щоб допомогти фінансовій компанії створити конкурентну перевагу. Конкуренти відповідають, створюючи свої власні моделі для того, щоб створити свої власні переваги. Коли стара модель ставить компанію в несприятливий конкурентне становище, вона повинна бути змінена. Це може привести до радикальних змін, таких як питання додавання елементів в ціннісну пропозицію, щоб клієнти відчували, що вони отримують за свої гроші більше сервісу, ніж раніше. По мірі того, як фінансова компанія розвивається від початкової стадії до зрілості, бізнес-модель модифікується разом з нею. Нові технології, такі як штучний інтелект і машинне навчання, перетворюють бізнес-моделі галузі, пропонують нову операційну систему, модель для досягнення стійкого зростання, і рекомендувати шляхи до виконання. Компанії, що надають фінансові послуги, можуть бути зруйновані

недовершеністю своїх бізнес-моделей, а також своєю залежністю від процесів поколінь, які роблять зміни повільними і дорогими.

Таким чином, інноваційна технологія є каталізатором. Ті фінансові компанії, які постійно працюють над модифікацією своєї бізнес-моделей знайдуть нові можливості для зростання, прийнявши по-справжньому цілісний підхід до розуміння і обслуговування клієнтів, зниження ризиків, створення високо масштабованих і адаптивних платформ, а також використання можливостей екосистем.

References

1. Joyce, R. Paquin, Y. Pigneur. The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. *J. Clean. Prod.*, 135 (2016), pp. 1474-1486.
2. Upward, P. Jones. An ontology for strongly sustainable business models defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organ. Environ.*, 29 (2015), pp. 97-123.
3. D.J. Teece. Business models, business strategy and innovation. *Bus. Model*, 43 (2010), pp. 172-194.
4. Gubler, Z. J. (2010). Instruments, Institutions and the Modern Process of Financial Innovation. URL: <http://ssrn.com/abstract=1608409>. 4 (дата звернення 01.07.2019)
5. K. Girotra, S. Netessine. OM forum – business model innovation for sustainability *Manuf. Serv. Oper. Manag.*, 15 (2013), pp. 537-544.
6. L. Massa, C. Tucci, A. Afuah. A critical assessment of business model research. *Acad. Manag. Ann.*, 11 (2017), pp. 73-104.
7. Llewellyn, D. T. (2009). Financial Innovation and the Economics of Banking and the Financial System. In: L. Anderloni, D. T. Llewellyn, R. H. Schmidt, *Financial Innovation in Retail and Corporate Banking*. Cheltenham: Edward Elgar.

8. M. Geissdoerfer, N.M.P. Bocken, E.J. Hultink. Design thinking to enhance the sustainable business modelling process. *J. Clean. Prod.*, 135 (2016), pp. 1218-1232,
9. M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann. Reinventing your business model. (cover story). *Harv. Bus. Rev.*, 86 (2008), pp. 50-59.
10. N.M.P. Bocken, I. de Pauw, C. Bakker, B. van der Grinten. "Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, Taylor & Francis, 33 (5) (2016), pp. 308-320.
11. Pantalone, C. C., Welch, J. B. (1987). Innovative Financing. How New Financial Strategies Have Reshaped American Business. *Financial Executive*, Nr 4, 33-35.
12. S. Schaltegger, E.G. Hansen, F. Lüdeke-Freund. Business models for sustainability: origins, present research, and future avenues. *Organ. Environ.*, 29 (2016), pp. 3-10.