

Аліна М. Магомедова,

КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНІЙ

Сучасні тенденції та умови господарювання свідчать, що компаніям необхідно надзвичайно швидко реагувати на зміни зовнішнього оточення з метою досягти довгострокових конкурентних переваг. Сьогодні побудова ефективної бізнес-моделі є одним зі способів формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Коли змінюються умови діяльності, інновації дозволяють підприємствам залишатись на ринку та є каталізатором розвитку підприємницької діяльності. Саме тому дедалі популярнішим стає підхід щодо інноваційного розвитку підприємств шляхом трансформації їх бізнес-моделей, а не лише продуктів чи системи бізнес-процесів. Однак, інноваційний розвиток тісно пов'язаний з непередбачуваними результатами господарської діяльності. Цей факт певним чином відіграє роль стримуючого в інноваційному розвитку компаній. Разом з тим, нівелювання його впливу можливе шляхом вивчення ключових тенденцій ринку та забезпечення відповідності їм. Компанія, яка здійснює моніторинг ринкових трендів, має значно вищі шанси запропонувати актуальні інноваційні продукти, розробити оптимальну систему бізнес-процесів та побудувати ефективну бізнес-модель, інноваційно вдосконаливши її основні елементи.

Ключові слова: інновації, бізнес-модель, інноваційна бізнес-модель, елементи бізнес-моделі, стартап, компетенції, діджиталізація, партнерство, конкурентні переваги.

Рис. 2. Літ. 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-254-25-32

Alina M. Magomedova

CRUCIAL TENDENCIES IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE COMPANIES' BUSINESS MODELS

Modern trends and business conditions indicate that companies need to react extremely quickly to changes in the external environment in order to achieve long-term competitive advantages. Nowadays, designing of an effective business model is one of the options to form the strategic competitive advantages of a company. When business conditions change, innovations provide opportunities to still operate on the market and is a catalyst for the development of entrepreneurial performance. Thereby, the approach, when innovative companies' development achieves through the transformation of their business models, and not only products or business process systems, is becoming more and more popular. However, innovative development is closely related to unpredictable results of companies' performance. This fact is a deterrent one in the innovative development of companies. At the same time, the leveling of its influence is possible by identifying key market trends and complying with them. A company that monitors market trends has a much higher chance to offer relevant innovative products, to develop an optimal business processes system and to design an effective business model, improving its main elements by innovations.

Keywords: innovation, business model, innovative business model, business model elements, start-up, competencies, digitalization, partnership, competitive advantages.

Peer-reviewed, approved and placed: 11.08.2022.

Постановка проблеми. Сучасність показала, що підприємствам доводиться розробляти антикризові заходи не періодично, а перманентно.

¹ Taras Shevchenko national University of Kyiv. Kyiv. Ukraine.

Швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища має бути надзвичайно високою, а підприємства мають демонструвати здатності до гнучкості з метою забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Сьогодні інноваційний розвиток визначає напрям та характер конкуренції між підприємствами. Однак, традиційно інноваційний вектор розглядають через призму необхідності систематично вдосконалювати якість продукту чи послуги. Тобто здебільшого мова йде про інновації, пов'язані з якісними параметрами та властивостями кінцевого продукту.

На нашу думку, за сучасних умов господарювання такий підхід обмежує та певною мірою ускладнює процес розвитку підприємницької діяльності. Розуміння якісних трансформацій компаній мають здійснюватись не лише з фокусом на вдосконалення продукту, але й зі зміною якісних параметрів розвитку бізнес-процесів компанії та її моделі бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці та результати досліджень дають потужне підґрунття для розуміння сутності та логіки побудови бізнес-моделі компанії [Shafer S.M., Smith J.H., Linder, J.C., Zott C., Osterwalder A., Yves P.]; передумов формування та характеристик розвитку інноваційних моделей бізнесу [Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., Casadesus R., Ricart E. J.]. Однак, актуальною залишається проблема побудови інноваційної бізнес-моделі з огляду на постійні трансформаційні процеси в економіці та їх вплив на діяльність суб'єктів господарювання.

Середовище функціонування компаній є надзвичайно динамічним. Зважаючи на події останніх років, сьогодні ми маємо ситуацію, коли чимало робочих інструментів залишаються осторонь підприємницької діяльності, оскільки не спрацьовують в нинішніх умовах господарювання. Тому регулярний аналіз ринкових трендів є обов'язковою умовою для компаній для побудови ефективної інноваційної бізнес-моделі.

Мета дослідження полягає в ідентифікації ключових тенденцій та передумов розвитку інноваційних моделей бізнесу через призму сучасних умов діяльності учасників бізнес-середовища.

Основні результати дослідження. Інноваційні зміни бізнес-моделі пов'язані зі зміною ключових параметрів самої моделі бізнесу.

Традиційно бізнес-модель ідентифікують як шаблон здійснення підприємницької діяльності, а саме: процес, що визначає як компанія здійснює господарювання, як формує цінність для своїх стейкхолдерів, а також як вона використовує ресурси протягом діяльності [9, с. 222].

Інший підхід науковців пояснює категорію «бізнес-модель» як відображення ключової логіки розвитку компанії та набору стратегічних рішень, необхідних для створення та приросту цінності у ланцюжку створення вартості [6, с. 200].

Уточнюючи, зміст категорії бізнес-модель інтерпретують шляхом визначення низки ключових елементів бізнес-моделі. Класичний і найпопулярніший сьогодні бізнес-підхід дозволяє виділити 9 ключових блоків: споживачі, ціннісна пропозиція, канали збуту продукції, взаємодія з

клієнтами, структура доходу, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери та структура витрат компанії [5].

Сучасний погляд науковців передбачає вивчення моделі бізнесу шляхом аналізу 4 основних параметрів: клієнти компанії, формування ціннісної пропозиції, ланцюг створення вартості та механізм формування прибутку компаніями. Іншими словами, такий підхід дозволяє відповісти на запитання: *хо? що? яким чином? навіщо?* [4, с. 53].

Фундатори категорії «інноваційна бізнес-модель» ідентифікують її як оперативну діяльність щодо моделювання системи в контексті формування та використання саме інформаційних технологій [8, с. 37]. Інноваційною називають модель бізнесу, яка конкретно описує механізм формування, забезпечення та утримання компанією ціннісної пропозиції [7, с.172].

Досить часто інноваційні бізнес-моделі та їх визначення пов'язують зі стартапами. Тобто ставлять знак рівності між категоріями інноваційна модель бізнесу та стартап. Стартап – нова компанія, яка швидко розвивається завдяки інноваційному підходу до виробництва продукту чи побудови бізнес-процесів. Команда стартапу, як правило, складається з числа молодих та амбітних людей. Фінансування залучається ззовні з використанням різних доступних ресурсів та форм. Стартапи імплементують окремі моделі бізнесу, як правило, вони застосовують такі види: підписка, фрі або фріміум, аукціон, самообслуговування, багатостороння платформа та ін. На рис. 1 представлена актуальна інформація щодо галузевої структури інвестування в розвиток стартапів станом на 2022 р.

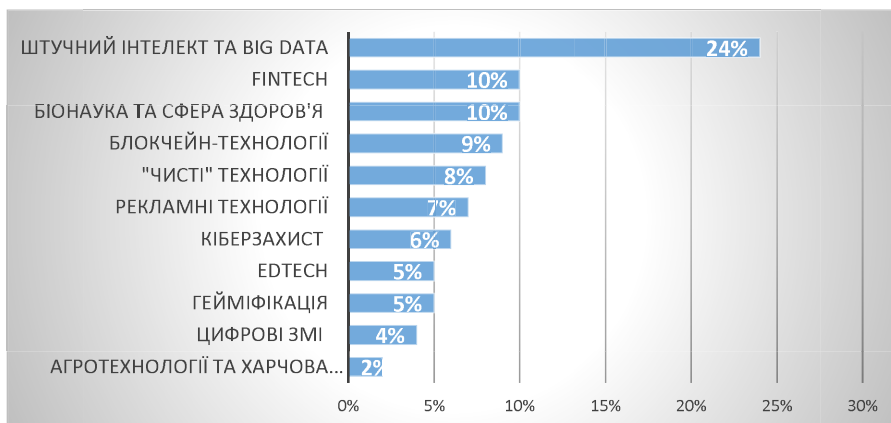


Рис. 1. Структура інвестицій в стартапи за галузевою ознакою, 2022 р., побудовано автором за даними [11]

Дійсно, стартап за визначенням є інноваційним бізнесом, відповідно, з інноваційною бізнес-моделлю. Однак, варто зазначити, що стартап це не єдиний спосіб формування та реалізації інноваційної моделі бізнесу. Інноваційний потенціал бізнес-моделей компаній прямо пов'язаний з такими траєкторіями розвитку: інвестування в оновлення продукту; інвестування в

удосконалення системи бізнес-процесів; інвестування в розвиток та вдосконалення моделі бізнесу. Ось саме останні й мають вищі шанси та ознаки потужного інноваційного розвитку [4, с.77].

Дослідження свідчать, що компаніям, які в конкурентній боротьбі імплементують бізнес-моделі, що істотно відрізняються одна від одної, результати та наслідки своєї діяльності надзвичайно складно спрогнозувати [2]. Однак таку невизначеність компанії можуть регулювати шляхом моніторингу ключових ринкових трендів та забезпечуючи відповідність їм.

Можемо відзначити, що для побудови та реалізації інноваційної бізнес-моделі підприємства потребують вироблення нового погляду та підходу до формування конкурентних переваг. І в цьому ключі для підприємств в умовах невизначеності орієнтиром можуть стати постулати стратегії блакитного океану [3]. Мова йде не про класичні способи та інструменти імплементації стратегії, а саме про основну ідею – не конкурувати, а зосередитись на формуванні унікальності власного продукту. Це не значить, що у такий спосіб компанія гарантовано може створити нову нішу та ринковий простір, однак, зможе досягти конкурентних переваг вищого порядку, тобто довгострокових конкурентних переваг. Для досягнення таких переваг сучасні компанії мають дбати, перш за все, про залучення найкращих ресурсів. Однак з певною відмінністю і уточненням, що сьогодні компанія є конкурентоздатнішою, якщо вона дбає про якісний склад не фізичних ресурсів, а нематеріальних. При чому, варто підкреслити, що формування ефективного ресурсного портфеля має розпочинатись саме з підготовки потужної команди з її якісними компетентностями. Навички та компетентності, крім іншого, по суті, сьогодні є також предметом конкурентної боротьби між компаніями. Залучення найкращих та найперспективніших фахівців, які мають ряд потужних *hard* та *soft skills*, перетворюється в стратегічне завдання для керівників підприємств. На рис. 2 представлені основні *soft skills*, які є ключовими при пошуку персоналу.

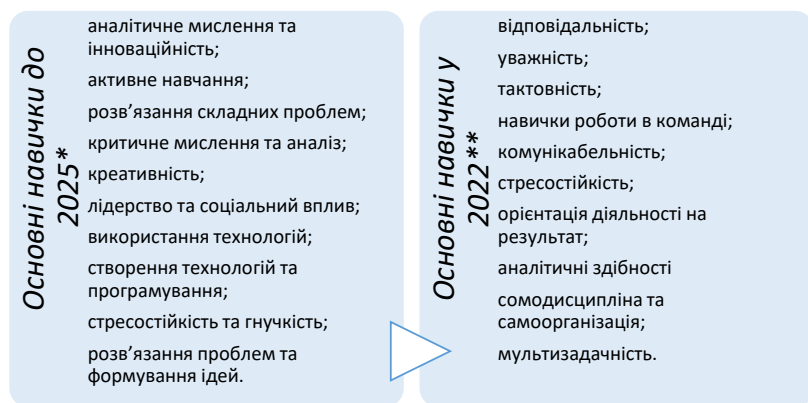


Рис. 2. Перелік *soft skills*, які є ключовими при підборі персоналу на вакантні посади, узагальнено автором на основі [10,12]

* перелік *soft skills*, які є визначальними при пошуку роботи до 2025 р.

** перелік *soft skills*, які є найбільш релевантними при підборі персоналу в Україні, 2022 р.

У першому блоці мова йде про *soft skills*, які, за результатами роботи Всесвітнього економічного форуму (2020 р.), є та будуть визначальними до 2025 при працевлаштуванні осіб. У другому – *soft skills*, які вже сьогодні є ключовими при пошуку персоналу на вакантні посади в Україні. Вже бачимо наслідки вторгнення російських військ на територію України та, відповідно, вплив цих подій на психіку людини. Уважність і тактовність – завжди були очевидними вимогами до персоналу. Проте в нинішніх умовах життя вони є результатом надзвичайних зусиль та роботи українців над своїм емоційним станом, відповідно, що й вплинуло на вимоги до формування та розвитку соціальних навичок працівників.

Діджиталізація економіки та суспільного життя – процеси, які надзвичайно динамічно розвиваються протягом останніх двох років. Глобальна пандемія COVID-19 їх пришвидшила, і сьогодні вони зазнали небувалих темпів розвитку. Цифрові трансформації здійснили прямий вплив на бізнес-середовище і на формування бізнес-моделей компаній. Ці зміни позначились на кожному етапі побудови бізнес-моделі та кожному окремому її елементі. Починаючи, від сегментації споживачів, завершуючи підходом до формування партнерських відносин. Сьогодні ми вже маємо справу з інакшим клієнтом: його портрет тісно пов'язаний з цифровим середовищем життя та розвитку, більшість вподобань формуються через призму онлайн середовища, а доступ до ціннісної пропозиції та споживання продукту (послуги) здійснюється через віртуальний простір. Власне, поведінку клієнта компанії сьогодні також вивчають, імплементуючи цифрові інструменти. Відповідно, вплив діджиталізації є очевидним, тому основна задача компаній – це вдосконалювати свої бізнес-моделі, забезпечувати їм гнучкість та пристосувати до цифрового середовища.

Крім того, необхідність розвивати та адаптувати бізнес-моделі до цифрового простору підтверджує статистика зростання якості цифрових навичок українців. За останні роки, 2019-2021 рр., на 4% зросла кількість осіб, які мають доступ до глобальної мережі Інтернет, на 3,9% знизилась кількість осіб, які не володіють цифровими навичками, та на 5,2% зросла чисельність осіб, які володіють цифровими навичками на середньому та вищому від середнього рівнях [14,15].

Присутність бізнесу в онлайн просторі – це вимога сучасності, а не стратегічний напрям розвитку компанії. Звичайно, не всі види діяльності можна здійснювати у віртуальному середовищі. Однак, основним завданням сучасних компаній є саме сформувати здатність і пристосуватись до викликів: принаймні частково, якщо це неможливо здійснити повністю, але окреслити свою присутність в онлайн середовищі.

Сьогодні на ринку України ми можемо спостерігати різні форми взаємодії підприємств. Крім того, підприємства активно шукають шляхи виходу на нові ринку збуту продукції.

Можна навіть підкреслити, що для більшості підприємств в умовах воєнного стану через вторгнення російських військ на територію України, пошук партнера – основний фокус уваги та найперспективніший спосіб збереження, а також розвитку, бізнесу.

В нинішніх умовах господарювання зникає чітке розмежування категорій «партнер» та «конкурент». Тобто, мова йде про взаємодію, коли підприємства залишаються на ринку прямими чи опосередкованими конкурентами, при цьому, мають досвід партнерської інтеграції. В літературі така форма взаємодії отримала назву «co-opetition» – співпраця з конкурентом задля досягнення спільної мети чи стратегічного розвитку. Така форма співпраці – не є новим економічним явищем, однак для багатьох компаній концепція й надалі залишається неприйнятною, і вони ігнорують перспективні можливості, які вона надає [1].

Аналізуючи сучасні економічні реалії в Україні, можна відзначити, що партнерська співпраця і пошук партнера – це завдання, над вирішенням яких працюють не лише самі підприємства. Сьогодні дуже потужною є державна підтримка бізнесу, зокрема в питаннях розвитку партнерських відносин. У підприємств, які знаходяться на стадії реєстрації, та вже зареєстрованих компаній є широкий спектр альтернативних джерел отримання інформації щодо потенційних партнерів та, відповідно, надання запитів щодо співпраці [13]. Крім державних органів, таку підтримку забезпечують профільні громадські організації та їх об'єднання – асоціації, федерації та інші стейкхолдери сектору підприємництва.

Висновки. Глобалізація – рушійний фактор розвитку різних форм, способів та механізмів реалізації підприємницької діяльності. Поява нових технологій, зниження бар'єрів входу на ринок, відкритість країн та існування умовних, тобто лише географічних, кордонів між ними, зміна тенденцій та вектору конкурентної боротьби – цей неповний перелік є наслідком процесу глобалізації, що стимулює ряд інших трансформаційних процесів в економіці. Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні та у світі, сектор підприємництва продовжує розвиватись. Однак сьогодні цей розвиток пов'язаний, перш за все, з формуванням потужних конкурентних переваг, що досягається шляхом використання інновацій. Сучасні компанії, вдосконалюючи рівень своїх конкурентних переваг, використовують інновації не лише шляхом виготовлення кінцевого продукту чи побудови потужної системи бізнес-процесів, але й формуючи якісні елементи бізнес-моделі. Імплементация інноваційних бізнес-моделей позначається високим рівнем невизначеності результатів діяльності таких компаній. Однак систематичний аналіз ринкових тенденцій та адаптація підприємства до них дозволяє нівелювати рівень невизначеності. Компетентнісний підхід до формування конкурентних переваг підприємства, діджиталізація та розвиток сучасних форм партнерства сьогодні належать до ключових тенденцій та передумов розвитку інноваційних моделей бізнесу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з ідентифікацією та аналізом впливу інших трендових факторів, які є визначальними для побудови потужних інноваційних бізнес-моделей.

1. Brandenburger A., Nalebuff B. (2021). The rules of co-opetition. HBR January-February 2021. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://hbr.org/2021/01/the-rules-of-co-opetition>

2. Casadesus R., Ricart E. J. (2011) How to design a winning business model. HBR January-February 2011. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>

3. Chan W. K., Renіє M. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Harvard Business Press, 2005. 264 p.
4. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business* (1 ed.). Upper Saddle River, NJ: FT Press., 2014. 400 p.
5. Osterwalder A., P. Yves.(2010) *Business Model Generation* – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.
6. Shafer, S.M. Smith, J.H. Linder, J.C. (2005) The power of business models, *Business Hirozons*, 48, 2005. p. 199-207. Електронний ресурс. Режим доступу: www.sciencedirect.com
7. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 43, 2010. p. 172–194.
8. Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Gittel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research. *Long Range Planning*, 49, 2016. p. 36-54.
9. Zott C., Amit R. (2010) Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2/3), 2010. p. 216-226.
10. Всесвітній економічний форум. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.weforum.org/>
11. Структура інвестицій в стартапи, 2022 р. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/882615/startups-worldwide-by-industry/>
12. Український інформаційний ресурс. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://itc.ua/ua/novini/doslidzhennya-yaki-soft-skills-hochut-bachiti-robotodavtsi-u-spivrobitnikah-pid-chas-vijni/>
13. Центр підтримки підприємців Дія. Бізнес. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://business.diaa.gov.ua/hubs>
14. Цифрова грамотність населення України, 2019 р. Електронний ресурс. Режим доступу: https://osvita.diaa.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf
15. Цифрова грамотність населення України, 2021 р. Електронний ресурс. Режим доступу: https://osvita.diaa.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzenna_2021_ukr.pdf

1. Brandenburger A., Nalebuff B. (2021). The rules of co-opetition. *HBR* January-February 2021. Електронні ресурс. Режим доступу: <https://hbr.org/2021/01/the-rules-of-co-opetition> [English]
2. Casadesus R., Ricart E. J.(2011) How to design a winning business model. *HBR* January-February 2011. Електронні ресурс. Режим доступу: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model> [English]
3. Chan W. K., Renіє M. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Harvard Business Press, 2005. 264 p. [English]
4. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business* (1 ed.). Upper Saddle River, NJ: FT Press., 2014. 400 p. [English]
5. Osterwalder A., P. Yves.(2010) *Business Model Generation*– Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p. [English]
6. Shafer, S.M. Smith, J.H. Linder, J.C. (2005) The power of business models, *Business Hirozons*, 48, 2005. p. 199-207. Електронні ресурс. Режим доступу: www.sciencedirect.com [English]
7. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 43, 2010. p. 172–194. [English]
8. Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Gittel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research. *Long Range Planning*, 49, 2016. p. 36-54. [English]
9. Zott C., Amit R. (2010) Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2/3), 2010. p. 216-226. [English]
10. Всесвітній економічний форум. Електронні ресурс. Режим доступу: <https://www.weforum.org/> [Ukraine]
11. Структура інвестицій в стартапи, 2022 р. Електронні ресурс. Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/882615/startups-worldwide-by-industry/> [Ukraine]
12. Український інформаційний ресурс. Електронні ресурс. Режим доступу: <https://itc.ua/ua/novini/doslidzhennya-yaki-soft-skills-hochut-bachiti-robotodavtsi-u-spivrobitnikah-pid-chas-vijni/> [Ukraine]
13. Тсентр підтримки підприємств Дія. Бізнес. Електронні ресурс. Режим доступу: <https://business.diaa.gov.ua/hubs> [Ukraine]

14. Tsyfrova hramotnist naselennia Ukrainy, 2019 r. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf [Ukraine]

15. Tsyfrova hramotnist naselennia Ukrainy, 2021 r. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzenna_2021_ukr.pdf [Ukraine]