

Глухова Д.\*

## СУЧАСНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ

**Ключові слова:** інновації, бізнес – модель, комерціалізація розробок, інновація бізнес – моделі, технологічна інновація, інноваційний бізнес, міжнародна конкурентоспроможність.

Актуальність теми дослідження обумовлюється інтенсивним розвитком науково – технічного процесу та управління ним на макро та мікрорівнях; проблемою комерціалізації та впровадження результатів інноваційних розробок у виробництво; вибором адекватних моделей управління інноваційним процесом на підприємстві.

Стрімкий розвиток інновацій та їх дифузія в усіх сферах життєдіяльності людини вимагає системного та комплексного підходів до них як у науково – організаційному, так й у бізнес – структурованому аспектах, що виражається у докорінних змінах принципів функціонування підприємств, трансформації їх бізнес – моделей відповідно до сучасної світогосподарської системи. З метою утримання конкурентних позицій на національному та міжнародному рівнях організація повинна створювати та координувати як нові бізнес – моделі, так й удосконалені технології.

В системі глобальної індексації конкурентоспроможності (The Global competitiveness Index), запропонованим Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ), за інноваційним та бізнесовим рівнем розвитку на 2009 – 2010 рр. Україна посідала 96 місце серед 130 країн. Відповідність бізнес – середовища країни сучасним вимогам є одним з визначальних факторів її міжнародної конкурентоспроможності згідно з ВЕФ. Підвищуючи бізнес – рівень країни за рахунок інновацій, в першу чергу у сфері виробництва товарів та послуг, можна забезпечити стійке зростання продуктивності праці, що в результаті призведе до підвищення міжнародних конкурентних переваг національної економіки в цілому.

Алгоритм оцінки конкурентоздатності економічного суб'єкту здійснюється за такими критеріями:

- рівень мережевого бізнесу та «підтримуючих» галузей;
- кількісні та якісні показники локальних постачальників;
- наявність кластерів, які б забезпечували ефективність компаній – учасниць, отримуючи можливість для створення спільних інновацій та послабленні бар'єрів для формування нових організаційних структур в рамках даних кластерів.

На підприємницькому рівні особлива увага приділяється стратегіям та модернізації бізнес – моделей, включаючи вже існуючі ланки формування цінностей, брендингу, маркетингу, виробництва сучасних та унікальних продуктів.

Інноваційна бізнес-модель – це спосіб об'єднання бізнес - факторів (капітал, праця, матеріальні ресурси) в ланцюжок створення вартості нового продукту та компанії. Іншими словами, вона являє собою загальну конструкцію, яка б об'єднувала ідеї і технології з їх економічними результатами.

\* кандидат економічних наук, асистент кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Бізнес – модель виконує ряд функцій, а саме: визначення цінності, яку створює для користувачів інновація; ідентифікація ринкового сегменту і мети використання інновації; формування структури процесу створення вартості і визначення ключових активів для реалізації вартісного ланцюжка; визначення конфігурації схеми руху грошових потоків, структури витрат і доходів; виявлення позиції компанії у взаємозв'язках з поставальниками, замовниками, конкурентами; формування конкурентної стратегії, що забезпечує здобуття і підтримку конкурентних переваг за допомогою захисту і розвитку ІІІ.

*Принципи бізнес-моделювання інновацій*

**1. Бізнес-модель має бути націлена на управління ланцюжком створення інноваційної вартості** а саме: а) спосіб генерації ідей, б.) формування оптимального портфеля проєктів для забезпечення еластичності грошових потоків компанії; в) швидкість розробки проєктів; г) перетворення процесу комерціалізації на ключову компетенцію – організаційну інновацію.

**2. Управління мережею партнерів.** Жодна компанії не спроможна робити все краще за інших, тому не повинна прагнути відтворити самостійно весь інноваційний цикл.

**3. Побудова життєздатного бізнесу.** Життєздатний бізнес можливий лише при побудові бізнес - моделі у відповідності з можливостями команди і наявності портфеля проєктів.

Враховуючи комплексний підхід до інноваційних процесів в організації технологія проєктування бізнес – моделей має включати структурований механізм синтезу можливостей компанії з можливостями ринку в процесі розробки і комерціалізації інновацій; операційну систему життєздатної інноваційної компанії; ключові драйвери створення інноваційної вартості; аналіз внутрішнього потенціалу інноваційної компанії (виявлення внутрішніх ресурсів і відсутніх елементів); вибір еталонної бізнес-моделі, найбільш прийнятної з точки зору внутрішніх можливостей даної компанії; співвідношення еталонної моделі з умовами діяльності інноваційної компанії.

Імплементация вищеперерахованих факторів у традиційну модель інноваційного процесу (зародження ідеї, проведення дослідження, розробка продукту, його реалізація) зумовлює структурну побудову ефективної (перспективної) моделі з урахуванням всіх складових[3].



**Рис. 1.** Перспективна модель інноваційного процесу

Перспективна модель, яка зображена на рисунку 1 координує процеси оптимізації існуючої/ нової бізнес моделі та розробку самого продукту, оскільки вони здійснюються паралельно та забезпечує ефективність функціонування інноваційного підприємства[4].

В сучасних умовах прискореного технологічного прогресу відбувається трансформація соціально – економічного, політико – правового та бізнес – середовищ, що вимагає

миттєвого реагування на відповідні зміни всіх суб'єктів економічної діяльності, що спонукає урівноваженню бізнесу та технологічних складових відповідних процесів.



**Рис. 2.** Важелі інноваційних процесів

Бізнес – модель описує спосіб створення, продажу та постачання цінностей клієнтам компанії. На рисунку 2 представлені три сфери, в яких зміни бізнес – моделі можуть стимулювати інновацію:

1. Ціннісна пропозиція товару чи послуги, яка полягає у виході на ринок абсолютно нового продукту, або у розширенні вже існуючої пропозиції, у своєму вираженні є стратегічними діями організації з метою підвищення конкурентоспроможності за вимогами відповідних ринків.

2. Важливим елементом інновації бізнес – моделі є ланцюг постачання, а саме процес створення та перенесення на ринок «цінностей». Дана стадія впливає на етапи нарахування вартості, враховуючи аспекти організації, кооперації та функціонування організації з метою виробництва та постачання своїх товарів та послуг на ринки.

3. Зміна цільового споживчого сегменту передбачає не тільки появу нових клієнтів, а й з застосуванням якісно нових інструментів маркетингу, просування, продажу та розповсюдження товару, організація може радикально змінити вектор напрямку споживання своєї продукції.

З точки зору технологічних змінних, то бізнес – модель трансформується в таких напрямках:

1. Зміни в фізичних властивостях товарів або послугах, які компанія пропонує на ринку, є найбільш розповсюдженим типом інновації, оскільки зміни відчуває, в першу чергу, споживач. На сучасному етапі, споживачі чекають на істотні і постійні інновації такого типу.

2. В результаті змін у виробничих технологіях, що є невід'ємною частиною виробництва товарів і надання послуг, створюються удосконалені, або покращені види продукції. Такі зміни у виробничих технологіях зазвичай не видно споживачеві, але часто життєво важливі для конкурентоспроможності нового продукту та організації в цілому. Наприклад, технології виробництва автомобілів, нафтопереробки, в електроенергетичній галузі. У сфері послуг виробничі технології є тими елементами, які дозволяють їх постачати — устаткування, транспорт, новітні електронні мережі. Компанії постійно прагнуть здійснити зміни у своїх виробничих технологіях, які б знизили собівартість та удосконалили якість існуючої продукції.

3. Третім фактором технологічної інновації є так звані сприяючі технології. Оскільки, замість того щоб змінювати функціональність товару або процесу, сприяючі технології дозволяють компанії здійснювати обрану стратегію набагато швидше і використовувати час в ролі джерела конкурентної переваги. Наприклад, інформаційні технології полегшують обмін інформацією між різними учасниками ланцюжка збільшення вартості продук-

ції. Хоча вони найменш помітні для споживачів, зміни в сприяючих технологіях, таких як інформаційні, можуть грати дуже важливу роль, оскільки вони допомагають прийняти краще рішення і забезпечити ефективне управління фінансами[6].

Відповідні процеси здатні забезпечити ефективне функціонування бізнес – моделі та її кореляції з інноваційними процесами в результаті глибокої інтеграції всередині компанії та відповідних маніпуляцій з боку керівників.

У 2006 році Гарвардською школою бізнесу була розроблена новітня концепція управління інноваційним бізнесом, в основу якої покладено чотири центральні чинники – с-чинники - що безпосередньо впливають на успіх нового продукту/послуги і їх здатність приносити дохід: 1.) первинні витрати (або інвестиції), які є основою запуску інноваційного продукту/послуги (start-up costs); 2.) швидкість - час від появи ідеї продукту до його випуску на ринок (speed); 3) об'єм - час, за яке виробництво нового на ринку продукту досягає необхідного об'єму (scale); 4) підтримуючі витрати, що включають в себе реінвестиції (supporting costs/investments).

Тенденції глобальної фінансової невизначеності (світової економічної кризи) сприяють переміщенню векторів розвитку інноваційних процесів на підприємстві та його функціонування відносно макроекономічного середовища, що виражається у масштабному впровадженні відкритої (адаптивної) інноваційної моделі, яка включає в себе ряд особливостей: необхідність зробити інновації ефективнішими за грошовими та часовими параметрами, а також управляти ризиками, включаючи їх безпосередньо в бізнес-модель; можливості малих інноваційних компаній заробляти на відкритих інноваціях (наприклад, ліцензійні програми, не пов'язані з обмеженнями на подальшу модифікацію, але із збереженням інформації про первинне авторство і внесені зміни); можливості великих інноваційних компаній заробляти на програмі «Приєднуйся і розвивайся» (покупка, наприклад R&g, ліцензій дрібними компаніями на виробництво продуктів та їх вихід на ринок під власним брендом); тенденції заробляти великими інноваційними компаніями на інтелектуальній власності бізнесу, з якого вона вийшла (наприклад, GE отримує роялті від азійських компаній, що випускають зняті з виробництва товари під маркою GE); можливості великих інноваційних компаній заробляти на відкритих інноваціях за рахунок формування стандартів та вектора еволюції бізнесу в своїй галузі[5].

Отже, виходячи з сучасних тенденцій розвитку сучасних МEB, можна зробити наступні висновки:

1. В економіці знань змінилися форми доходів - інтелектуальна рента стала пріоритетною по відношенню до виробничого прибутку і фінансової ренти.
2. Продавати матеріальний об'єкт можна лише один раз, а передача прав на використання одного і того ж об'єкту інтелектуальної власності може здійснюватися багато разів в процесі появи все нових ліцензіатів, що актуалізує ліцензійні бізнес-моделі.
3. На інтелектуальну ренту претендують як малі, так і великі інноваційні компанії. Проте масштаб бізнесу і крива досвіду диктують різні формати використовуваних бізнес-моделей.

### Література

1. Роберт Каплан, Дейвид Нортон, Стратегические карты, М.: «Олимп-Бизнес», 2005.
2. Васконселлос-и-Са Жоржи, Стратегические ходы: 14 наступательных и оборонительных стратегий, Баланс Бизнес Букс, 2007
3. Молодой организатор в области науки и высоких технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://nature.web.ru/db/msg.html?mid=1182795&s>

4. Составление карты инноваций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cm074.html>
5. Архитектура успеха бизнеса в экономике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cecsi.ru/coach/business\\_model\\_new.html](http://www.cecsi.ru/coach/business_model_new.html)
6. Стратегия маркетинга и инновации бизнес – модели компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kupievent.ru/corp/obshchie-voprosy>