

УДК 330.34.01

**А. А. Клименко,**  
**О. В. Дінжос,**  
**М. В. Лозгачов**

## РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Розглянуто основні поняття і надано класифікацію бізнес-моделей, яка розглянута на прикладі зарубіжних підприємств. Наведено основні методи та інструменти для прийняття рішень, а також запропоновано класифікацію інноваційних стратегій. Крім того, розглянуто типи бізнес-моделей стратегічного інжинірингу.*

***Ключові слова:** бізнес-модель, інжиніринг, інновації, інноваційна стратегія.*

***Summary.** The basic concepts are considered and the classification of business models is given, which is considered on the example of foreign enterprises. The main methods and tools for decision making are presented, and the classification of innovative strategies is proposed. In addition, the types of business models of strategic engineering are considered.*

***Key words:** business model, engineering, innovation, innovative strategy.*

**Постановка проблеми.** Невідкладним завданням підвищення ресурсного потенціалу бізнесу є введення інноваційної стратегії інжинірингу бізнес-моделі, тому доцільним є науково-теоретичне обґрунтування цього поняття та дослідження інноваційних програмних продуктів з метою забезпечення формування сектору послуг у цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання з дослідження процесу формування та реалізації інноваційних стратегій розвитку підприємств розглядають у своїх роботах такі вчені, як: А. Ф. Бондаренко, Т. А. Васильєва, О. С. Грищенко,

М. П. Денисенко, М. А. Йохна, І. М. Крейдич, Л. І. Михайлова, Л. І. Нейкова, В. В. Стадник, Г. Т. Пальчевич, Д. М. Черваньов та інші.

**Метою статті** є надання теоретичного обґрунтування ролі інноваційної стратегії інжинірингу бізнес-моделі підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційна стратегія підприємства визначає траєкторію його розвитку і задає основні вимоги до бізнес-моделі, яка розкриває особливості виконання сукупності взаємозв'язаних бізнес-процесів.

Вибір інноваційної стратегії здійснюється, виходячи з аналізу ключових компетенцій під-

© А. А. Клименко, О. В. Дінжос, М. В. Лозгачов, 2018

---

### **Бібліографія ДСТУ:**

Клименко А. А. Роль інноваційної стратегії інжинірингу бізнес-моделі підприємства / А. А. Клименко, О. В. Дінжос, М. В. Лозгачов // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2018. — № 2 (42). — С. 40–44.

### **References (APA):**

Klymenko, A. A., Dinzhos, O. V., Lozhachov, M. V. (2018). *Rol innovatsiinoi stratehii inzhynirynhu biznes-modeli pidpriemstva* [The role of innovative strategy of engineering business model of enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (42), 40–44 (in Ukr.).

приємства, зокрема, на підставі оцінку його інноваційного потенціалу за адекватною методикою, на підставі аналізу інноваційних та операційних можливостей підприємства.

Бізнес-модель підприємства характеризується об'єднанням бізнес-процесів на системному рівні. Вона набуває синергетичних якостей, не властивих окремим бізнес-процесам. Кожна бізнес-модель повинна відповісти на запитання: «Які процеси виконуються на підприємстві?», «Хто відповідальний за бізнес-модель?», «Як досягти поставлених цілей?». У сценарії розвитку підприємства часто буває закладено перехід до нової інноваційної бізнес-моделі або обов'язково має бути наведений план з удосконалення або підтримки бізнес-моделі, що існує. Цей зв'язок може здійснюватися за допомогою методу управління, безпосередньо залежить від стратегії та заданої для деяких стратегічно значимих компонентів бізнес-моделі, таких як бізнес-процеси.

Після прийняття рішення про вибір інноваційної стратегії підприємства необхідно прийняти рішення щодо зміни бізнес-моделі підприємства, але вже на тактичному рівні. Цей зв'язок проявляється у виді комбінації прийнятних рішень.

Говорячи про будь-яку систему, зокрема про систему управління підприємством на заданому рівні, розглянемо елементи складних частин цієї системи. Мотиваційні елементи використовуються для моделювання причин, які заважають розробці або зміні корпоративної архітектури підприємства. Важливим є виявлення факторів, що впливають на інші елементи мотивації. Вони можуть виникати з внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства.

Під факторами ми будемо розуміти «драйвери», тобто постійно діючі рушійні сили, що впливають на поведінку системи. Конкретні фактори, формалізовані не тільки у загальному виді, а, найголовніше, ті, що мають високу ступінь впливу, будемо називати визначальними. Існує безліч факторів, які в деякому роді впливають на інноваційну діяльність підприємства і які слід відносити до інноваційних детермінант. Вони можуть бути класифіковані на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні включають загальні стійкі особливості, такі як: час з моменту заснування фірми; величина активів; статус власності; інтелектуальний капітал, що складається з людського, соціального та організаційного капіталу; організаційна культура, яка відбиває принципи централізації, формалізації, комунікації, преміальну систему, співробітництво; інноваційні витрати; продуктові маркетингові та технологічні бізнес-стратегії.

Зовнішні розглядаються як умови навколишнього середовища, такі як динамічний ринок, громадські стимули, внутрішні та зовнішні бар'єри для інновацій і податкових платежів.

Бізнес-модель є сучасним прогресивним інструментом реалізації стратегій менеджменту в умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища. Це спосіб, який підприємство використовує для створення цінності й отримання прибутку. Для забезпечення й посилення конкурентної позиції воно повинно сформувавши і реалізувати ефективну та унікальну бізнес-модель.

В умовах трансформації бізнес-моделей великої кількості сучасних підприємств інжиніринг повинен відбуватися відповідно до міжнародних тенденцій. У будь-якого підприємства завжди існує бізнес-модель, навіть якщо вона не ідентифікована за видом та не формалізована через ланцюг бізнес-процесів.

За спрощеною класифікацією всі бізнес-моделі можна поділити на три основні види.

1. Логістичні бізнес-моделі. Прикладом є шведська компанія ІКЕА, котра реалізувала концепцію мультиформатних торгових центрів МЕГА, яка, у свою чергу, стала найбільш успішною платформою на ринку роздрібною торгівлі. На цій платформі ІКЕА об'єднала магазини різних форматів і напрямків, кафе і ресторани, розважальні зони, сервіси, аптеки, кінотеатри і покупців усіх пропонувананих на цій платформі товарів і послуг. І при цьому вона стала отримувати дохід від управління нерухомістю, від оренди торгових площ і різних послуг, що надаються орендарям. Він значно перевищив дохід від продажів магазинів ІКЕА, які були територіально розміщені в цих же торгових центрах.

Що стосується McDonald's, то брати-засновники обрали надзвичайно серйозну бізнес-модель. Ключовою концепцією біло створення ресторанного бізнес-конвеєру, заснованому на франчайзингу. Це дозволило побудувати найбільшу мережу ресторанів у світі, а така бізнес-модель надихнула достатню кількість наслідувачів для активного розвитку індустрії швидкого харчування.

2. Бізнес-модель, орієнтована на продукт. Zappos.com також слугує вдалим прикладом. Унікальна ціннісна пропозиція на старті цієї моделі — сервіс покупки взуття за допомогою Інтернету (WOW-service) дуже високого рівня. Наприклад, в Zappos можна купити взуття через Інтернет з приміркою і можливістю повернути те, що не підходить, протягом 365 днів без витрат на доставку.

На теперішній час лінійка продукції цієї компанії, крім взуття, включає в себе одяг, косметику, предмети розкоші. Дві третини продажів складають повторні покупки. При цьому рівень лояль-

ності клієнтів забезпечується не низькою ціною, а сервісом, але при цьому на сайті немає знижок і спецпропозицій.

Крім того, існує багато компаній, що орієнтують бізнес-модель на продукт, який виготовляють, серед них BMW, Dior, Victoria's Secret та інші.

3. Бізнес-моделі, орієнтовані на рішення. Пакет продуктів від IBM забезпечує такі функціональні можливості, як:

- моделювання корпоративних наскрізних бізнес-процесів;
- інтеграція додатків;
- з'єднання із системами замовників і бізнес-партнерів;
- наскрізний моніторинг бізнес-процесів;
- управління ефективністю та оптимізація бізнес-процесів;
- розробка веб-сервісів.

Таким чином, необхідним вважається проведення імітаційного моделювання наскрізного бізнес-процесу в середовищі IBM WebSphere Business Integration Modeler.

Кожна з цих бізнес-моделей має свої ключові бізнес-процеси та драйвери цінності. На сучасному етапі розвитку економіки частіше діють бізнес-моделі, які орієнтовані на прийняття рішення. Такі підприємства здійснюють значні крос-продажі, які сьогодні є популярним та ефективним способом збільшення виторгу. Цим підприємствам притаманні гнучкість і швидкість при розробці маркетингових управлінських рішень.

Необхідно враховувати, що для досягнення високого результату необхідна тісна робота з клієнтом, яка створює цінність, адже чим глибше маркетингове рішення, тим воно якісніше і тим вище ступінь корисності для клієнта. Отже, більшість сучасних підприємств орієнтована на споживача, і ключовим процесом їх бізнес-моделі є саме взаємовідносини з клієнтами.

Доцільно переглянути драйвери цінностей бізнес-моделі. Їхня дієва комбінація дозволяє досягати ефективності одразу у всіх силах, які створюють цінності бізнес-моделі. Виходячи з цього, виникла пропозиція підвищення її захисту за рахунок створення «бар'єрів для перемикання споживачів», які несуть високі постійні витрати при зміні постачальників. Одними із інструментів їхнього створення є програми лояльності. Необхідною умовою її досягнення є формування задоволеності споживачів, яка базується не тільки на виконанні, але й на перевершенні очікувань споживачів [1].

Ефективна бізнес-модель має бути інноваційною, тобто приймати вид організаційної інновації. У зв'язку з тим, що з часом інновації втрачають свою новизну, бізнес-моделі підприємств, що

знаходяться в стані динамічного розвитку, повинні регулярно переглядатися, принаймні, в середньостроковий горизонт.

При інноваційному перетворенні бізнес-моделі підприємства необхідно визначити, ким можуть бути потенційні покупці продукції, у чому полягає цінова пропозиція, як організувати ланцюг створення вартості, чому нова бізнес-модель ефективна. Для цього бізнес-модель та інноваційну стратегію слід розглядати як структури, побудовані за певними шаблонами. У свою чергу, окремі частини цих конструкцій, визначені на деякому наборі допустимих значень, будемо назвати компонентами. Одні й ті ж компоненти бізнес-моделей різних підприємств можуть бути побудовані по-різному. Для цього необхідно привести повний список усіх компонентів бізнес-моделей і визначити «домени» цих компонентів.

Для уточнення бізнес-моделі підприємства можливо частково використовувати модель 3D-підприємства, відповідно до якої розподіл забезпечення та аспект роботи інформаційно-управлінської системи включає шість розділів: цілі, люди та організаційні одиниці, інформація, функції і процеси, події та графіки функціонування, розміщення й комунікації.

У цьому випадку ми переносимо частину елементів 3D-моделі підприємства на його цільову бізнес-модель, яку так само називають «стандартною», або «тактичною». Одна і та ж інноваційна стратегія може бути реалізована в різних варіантах бізнес-моделі, яка при цьому з часом може змінитися. Незважаючи на ступінь свободи, залежність бізнес-моделі від інноваційної стратегії досить певна, принаймні для формулювання правил подібної відповідності.

Для ідентифікації потрібні також компоненти бізнес-моделі. Ідентифікація обумовлена повторним використанням автономних компонентів і тим, що високоякісну модель об'єкта слід задавати у виді онтології. Компоненти бізнес-моделі комбінують за принципом модульного «чорного ящика», який повинен надати на виході вимоги до розробки допустимих повторних використань ринкових, автономних, надійних і керованих компонентів.

У свою чергу, онтологія (або онтологічна модель) підприємства може бути визначена як розуміння його дії, яка абсолютно незалежна від реалізації та виконання. При виборі бізнес-моделі необхідно скористатися спеціальними інструментами систем прийняття рішень.

Основні методи та інструменти для прийняття рішень:

- методика когнітивних карт, що дозволяє виявляти структуру принципів зв'язків між складовими проблемами;

— експертні системи, що здійснюють обробку накопичених евристичних знань для вирішення задач;

— ситуаційне управління та методи сценаріїв, коли евристично пропонуються різні послідовності реалізації деяких операцій;

— методи випадкового пошуку алгоритмів;

— активна взаємодія експертів за допомогою генто-орієнтованих систем.

Логіка лінійного алгоритму формування бізнес-моделі підприємства має характер ланцюгів, що проходить від обґрунтування інноваційної стратегії через конфігурацію бізнес-процесів шляхом використання рішення щодо вибору бізнес-моделі підприємства. У зв'язку з тим, що одна інноваційна стратегія може відповідати відразу декільком підприємствам-моделям, в рекомендаціях підвищення може бути присутня деяка невідповідність, яка обробляється за допомогою геометричних методів при формалізації моделі прийняття рішень.

Інноваційна стратегія підприємства, на відміну від конкурентної стратегії, відноситься до діяльності всього підприємства в цілому, тому саме ініціативна, а не конкурентна стратегія більшою мірою впливає на обґрунтування застосування тієї чи іншої бізнес-моделі підприємства. Цей вибір має завжди здійснюватися з урахуванням зовнішнього середовища підприємства.

Пропонується використовувати таку класифікацію інноваційних стратегій:

— стратегії проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт науково-інноваційними організаціями;

— стратегії впровадження та адаптації інновацій виробничих підприємств [2].

Наразі практично в будь-якій галузі, незалежно від ступеня її зрілості, існує велика ймовірність появи конкурентних новацій, які радикально змінюють стан підприємства на ринку завдяки впровадженню нових бізнес-моделей. При цьому, на відміну від інноваційних продуктів та методів їх виробництва (технологій), у інноваційних стратегіях інжинірингу вирішальну роль відіграють як наукові відкриття, так і підприємницькі ідеї, виявлення нової ринкової потреби й раціональне поєднання способу її задоволення з ефективним попитом на основі нестандартних форматів.

У світовій практиці існує декілька прикладів компаній, які досить успішно вийшли на ринок, використовуючи нові бізнес-моделі, серед них Southwest, FedEx, Amazon, Wal-Mart, eBay, IKEA, McDonald's, Enterprise, Priceline, Starbucks, Dell Computers, Skype та інші. З настанням ери інформаційно-комунікаційних технологій з'явилися

інноваційні бізнес-моделі, розроблені такими компаніями, як Microsoft, Intel, Dell-Computer, eBay, Amazon, IKEA, Google, Apple. Вони й сьогодні пропонують інноваційні підходи до пропозиції аналогічних товарів і послуг, до того ж постійно вдосконалюючи їх.

Таким чином, стратегічний інжиніринг бізнес-моделі стає потужним інструментом конкурентної боротьби. Аналіз теоретичних та практичних аспектів показав, що нині існує три найбільш задіяні типи таких моделей:

— інтеграційна — повний контроль інноваційного процесу з метою одержання лівової частки прибутку. Компанії беруть на себе більшу частину інвестицій і, відповідно, ризиків (приклади компаній: BMW, Intel); особливість: значні первинні витрати;

— диригування — започаткована на співробітництві з іншими компаніями на основі системи управління взаємовідносинами або управлінні, мережею партнерів, кожний з яких зацікавлений у найкращих результатах. Диригенти розподіляють ризик і прибуток зі своїми партнерами, але зіштовхуються з небезпекою перетворення партнера в конкурента (приклади компаній: Apple, Boeing). Особливістю є технологічна перевага координатора мережі;

— ліцензування — усе більше компаній бажають одержувати прибуток від своїх ідей та інтелектуальних активів, не вкладаючи кошти в комерціалізацію; особливість: володіння технологічним доробком.

На сучасному етапі розвитку економіки в Україні все більша кількість компаній прагне до застосування процесного підходу в управлінні й особливо — до мобільності бізнес-процесів. До його переваг можна віднести: скорочення кількості рівнів управління; реалізацію цільового управління; наявність особи, відповідальної за випуск якісної продукції, товарів або послуг; надання виконавцям повноважень, достатніх для виконання роботи; підвищення якості продукції, що випускається, товарів, послуг, скорочення часу виконання роботи; високий рівень автоматизації окремих бізнес-процесів і роботи всього підприємства завдяки застосуванню інформаційних технологій; можливість кількісної оцінки результативності бізнес-процесів.

**Висновки.** Таким чином, світові лідери ринку своїм практичним досвідом продемонстрували, що інновації самі по собі потрібні тільки для одержання необхідних ключових компетенцій у рамках ефективних бізнес-моделей, що дають змогу компаніям отримувати прибуток і займати вигідні місця на ринку [3].

Нові технології мають бути головною рушійною силою, що надає імпульс розвитку інноваційної стратегії інжинірингу бізнес-моделі, але їх

слід розглядати як засіб завоювання компанією нових клієнтів і успішної реалізації її бізнес-моделі. Чим вона ефективніше, тим вище доход бізнесу компанії.

### Література

1. Ор'єва К. Вдосконалення бізнес-моделі виробничо-торговельного підприємства / К. Ор'єва, А. Крамаренко. — Режим доступу : [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18102/2/ConfFMNES\\_2016\\_Oryeva\\_K-Improving\\_business\\_model\\_162-164.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18102/2/ConfFMNES_2016_Oryeva_K-Improving_business_model_162-164.pdf).
2. Инжиниринг предприятий и управление знаниями : сборник научных трудов XX юбилейной Всероссийской научной конференции. 26–28 апреля 2017 г. / под науч. ред. Ю. Ф. Тельнова. — Москва : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2017. — С. 391–393.
3. Федуллова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі [Електронний ресурс] /

Л. Федуллова // Вісник КНТЕУ, 2017. — № 3 (113). — С. 48–63.

### References

1. Orieva, K., Kramarenko, A. (2016). *Vdoskonalennia biznes-modeli vyrobnycho-torhivelnoho pidpriemstva* [Improving the business model of the production and trading enterprise]. Retrieved from [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18102/2/ConfFMNES\\_2016\\_Oryeva\\_K-Improving\\_business\\_model\\_162-164.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18102/2/ConfFMNES_2016_Oryeva_K-Improving_business_model_162-164.pdf) (in Ukr.).
2. Telnov, Yu. V. (ed.) (2017). *Ynzhynrynh predpriaty y upravlenye znaniamy* [Engineering of enterprises and management of knowledge]. Collection of scientific works of the XXth anniversary All-Russian scientific conference. Moscow, 391–393 (in Russ.).
3. Fedulova, L. (2017). *Biznes-modeli innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv torhivli* [Business Models of Innovative Development of Trade Enterprises]. *Visnyk KNTEU*, 3 (113), 48–63 (in Ukr.).