

УДК 005.21+338.22+330.341.1

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.8

Олена О. Єршова, Ірина М. Гончаренко

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ:

СУТНІСТЬ, ВИДИ, ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

У статті досліджено сучасні моделі управління розвитком бізнесу (бізнес-моделі), в тому числі інноваційні бізнес-моделі в якості ключових, на прикладі успішних інноваційних компаній світу. Зокрема, визначено сутність та змістовні характеристики дефініцій «управління розвитком бізнесу», «модель», «модель управління розвитком бізнесу». Вивчено ключові складові моделі управління розвитком бізнесу (бізнес-моделі). Наголошено на принциповій різниці між бізнес-моделлю та стратегією й бізнес-планом фірми. Також запропоновано узагальнений підхід до класифікації бізнес-моделей. Вивчено та обґрунтовано застосування у своїй діяльності для вітчизняних підприємств стандарту business model canvas. Розкрито сутність однієї з найпопулярніших на сьогодні сучасних класифікацій моделей управління розвитком бізнесу за конкурентною ознакою, що включає в себе такі типи бізнес-моделей як: «виокремлення» бізнес-моделей, модель «довгий хвіст», багатосторонні платформи, модель «безкоштовно», відкриті бізнес-моделі. Дані моделі управління розвитком бізнесу проаналізовано на прикладі провідних зарубіжних та вітчизняних компаній. Обґрунтовано доцільність застосування інноваційних бізнес-моделей, базисом яких виступають не скільки новітні технології, скільки підприємницька ідея, що може за тих самих технологій надати більш кращу цінність для кінцевого споживача. Запропоновано та описано ключові сучасні інноваційні бізнес-моделі за теперішніх умов інноваційної економіки, що можна застосовувати в господарській діяльності як зарубіжних, так і вітчизняних підприємств. До них віднесено такі бізнес-моделі як бізнес-модель сервітизації (перехід від продуктів до послуг), дематеріалізована бізнес-модель (перехід до циркулярної економіки), віртуальна бізнес-модель (перехід від цифровізації до віртуалізації). Наголошено, що управління розвитком того чи іншого бізнесу потребує розробки та ефективного впровадження ефективної моделі такого управління, яка дасть змогу налагодити взаємовигідні відносини між трьома верхівками «трикутника»: компанія – споживач – постачальник, коли всі три сторони максимально задоволені в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: *бізнес; модель управління; модель управління розвитком бізнесу; бізнес-модель; інноваційні бізнес-моделі.*

Елена А. Ершова, Ирина Н. Гончаренко

Киевский национальный университет технологий и дизайна

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА: СУЩНОСТЬ,

ВИДЫ, ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

В статье исследованы современные модели управления развитием бизнеса (бизнес-модели), в том числе инновационные бизнес-модели в качестве ключевых, на примере успешных инновационных компаний мира. В частности, определены сущность и содержательные характеристики дефиниций «управление развитием бизнеса», «модель», «модель управления развитием бизнеса». Изучены ключевые составляющие модели управления развитием бизнеса (бизнес-модели). Отмечено принципиальное различие между бизнес-моделью и стратегией и бизнес-планом фирмы. Также предложен обобщенный подход к классификации бизнес-моделей. Изучено и обосновано применение в своей деятельности для отечественных предприятий стандарта business model canvas. Раскрыта

сущность одной из самых популярных на сегодняшний день современных классификаций моделей управления развитием бизнеса по конкурентному признаку, включающей в себя такие типы бизнес-моделей как: «отделение» бизнес-моделей, модель «длинный хвост», многосторонние платформы, модель «бесплатно», открытые бизнес-модели. Данные модели управления развитием бизнеса были проанализированы на примере ведущих зарубежных и отечественных компаний. Обоснована целесообразность применения инновационных бизнес-моделей, базисом которых выступают не столько новейшие технологии, сколько предпринимательская идея, которая может при тех же технологиях иметь более лучшую ценность для конечного потребителя. Предложены и описаны ключевые современные инновационные бизнес-модели при нынешних условиях инновационной экономики, которые можно применять в хозяйственной деятельности как зарубежных, так и отечественных предприятий. К ним относятся такие бизнес-модели как бизнес-модель сервитизации (переход от продуктов к услугам), дематериализованная бизнес-модель (переход к циркулярной экономике), виртуальная бизнес-модель (переход от цифровизации к виртуализации). Отмечено, что управление развитием того или иного бизнеса требует разработки и эффективного внедрения эффективной модели такого управления, которая позволит наладить взаимовыгодные отношения между тремя вершинами «треугольника»: компания – потребитель – поставщик, когда все три стороны максимально удовлетворены в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: бизнес; модель управления; модель управления; бизнес-модель; инновационные бизнес-модели.

Olena O. Yershova, Iryna M. Goncharenko

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**MODERN MODELS OF BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT:
ESSENCE, TYPES, INNOVATIVE BUSINESS MODELS**

The article examines modern models of business development management (business models), including innovative business models as key, on the example of successful innovative companies in the world. In particular, the essence and content characteristics of the definitions "business development management", "model", "business development management model" are determined. The key components of the business development management model (business models) have been studied. The fundamental difference between the business model and the strategy and business plan of the firm is emphasized. A generalized approach to the classification of business models is also proposed. The application of the business model canvas standard in domestic activities for domestic enterprises has been studied and substantiated. The essence of one of the most popular modern classifications of business development management models on a competitive basis is revealed, which includes such types of business models as "separation" of business models, "long tail" model, multilateral platforms, "free" model, open business model. These models of business development management are analyzed on the example of leading foreign and domestic companies. The expediency of application of innovative business models is substantiated, the basis of which is not so much the latest technologies as the entrepreneurial idea, which can provide better value for the end consumer with the same technologies. The key modern innovative business models under the current conditions of innovative economy are offered and described, which can be applied in economic activity of both foreign and domestic enterprises. These include business models such as the business model of certification (transition from products to services), dematerialized business model (transition to a circular economy), virtual business model (transition from digitalization to virtualization). It is emphasized that the management of business development requires the development and effective implementation of an effective model of such management,

which will establish a mutually beneficial relationship between the three vertices of the "triangle": company – consumer – supplier, when all three parties are most satisfied in the long run.

Keywords: *business; management model; business development management model; business model; innovative business models.*

Постановка проблеми. Фундаментом сталого розвитку та багатства будь-якої економіки світу є ефективно функціонуючі підприємницькі структури. Саме бізнес, прагнучи до збільшення прибутків, дає поштовх до пошуку нових більш дієвих шляхів вирішення старих проблем. Він забезпечує прискорення використання інноваційних підходів в діяльності як на окремому підприємстві, так і в розрізі національного господарства. Відтак, система менеджменту бізнесу та управління його розвитком потребує вивчення та застосування сучасних найбільш ефективних моделей управління.

Правильно обрана модель управління розвитком бізнесу (МУРБ, бізнес-модель) дає змогу бути конкурентним у вкрай «агресивному» ринковому середовищі, коли боротьба за клієнта між фірмами загострюється, кризові явища у світовій економіці стають дедалі частішими, ризики банкрутства зростають.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Сутність бізнес-моделей, еволюцію, класифікацію моделей управління бізнесом досліджували такі науковці як А.О. Касич [10], В.В. Скриль [15], питання формування моделі управління сталим розвитком підприємства вивчали С.Ю. Гончарова, А.Б. Гончаров, Н.В. Аграмакова [8], особливостям сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств приділено увагу у працях М.К. Майнки [11, 12], розвиток бізнесу в контексті ключових моментів бізнес-моделей, інновацій та менеджменту знань розглядається Л. Скарингеллою [7], проблематикою нових бізнес-моделей займався Я. Райхель [6]. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках досліджувала В.В. Прохорова [14]. Дані праці є важливим теоретичним здобутком щодо варіативності класифікацій бізнес-моделей, опису їх структурних елементів, способів застосування, однак сьогодні в умовах інноваційної економіки потребує більш поглибленого вивчення питання інноваційних моделей управління бізнесом (бізнес-моделей) в контексті його сталого розвитку.

Мета дослідження. Метою є вивчення та аналіз сучасних моделей управління розвитком бізнесу (бізнес-моделей), в тому числі інноваційних бізнес-моделей в якості ключових, на прикладі успішних інноваційних компаній світу.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. За сучасних умов господарювання будь-який бізнес має бути гнучким до зовнішніх змін, постійно впроваджувати новітні технології, пристосовуватися до зростаючих та більш вимогливих потреб споживача, а відтак постійно шукати нові способи, методи, підходи як організуватися так, аби мати конкурентні переваги на ринку. Тому поняття «управління бізнесом» вже давно еволюціонувало до «управління розвитком бізнесом», оскільки без сталого руху вперед менеджмент бізнесу може врешті-решт перетворитися на менеджмент «деградуючого» бізнесу.

Управління розвитком бізнесу можна визначити як цілеспрямовану діяльність суб'єкта управління (власника чи менеджера бізнесу/підприємства) щодо об'єкта управління через відповідний механізм управління (систему принципів, методів, функцій, інструментів тощо) з метою збільшення прибутку та цінності для клієнта, удосконалення самого бізнесу, його процесів. Управління розвитком бізнесу передбачає обрання існуючої чи створення нової моделі управління розвитком бізнесу (МУРБ) або бізнес-моделі.

Модель (від лат. *modulus* – міра, аналог, зразок) є відображенням, копією, матеріально чи подумки представленим об'єктом [15, С. 491], умовний образ чогось, що досліджується,

побудова якого здійснюється з метою відображення його властивостей, особливостей, характеристик. Модель управління бізнесом по суті описує його механізм, структуру, дизайн, параметри [9, С. 5].

На сьогодні немає єдиного визначення категорії «бізнес-модель» (БМ). Серед останніх дефініцій БМ є планом, що фірма реалізовує з метою отримати прибуток через ведення діяльності і являє собою сукупність взаємовідносин для створення цінності [14, С. 276]. Остервальдер стверджує, що БМ логічно описує як організація створює, постачає клієнтам і набуває економічну, соціальну, іншу форми вартості [5]. Отже, можна сказати, що модель управління розвитком бізнесу – це цілісне комплексне поняття, яке виступає фундаментом для пошуку систематичного способу розблокувати довгострокову цінність для організації, забезпечуючи при цьому цінність клієнтам і фіксуючи цінність за допомогою стратегій монетизації.

Бізнес-модель виступає структурою для розуміння, проектування та перевірки бізнес-припущень на ринку. Для побудови БМ треба думати не лише про свої вигоди, і навіть не лише про вигоди для споживача, а й про переваги від вашого бізнесу для постачальників, контрагентів. Коли збираються докупити сталий прибуток для конкретного бізнесу, цінність для покупця і можливість довгострокових взаємовигідних відносин для інших підприємств, що працюють разом із цим бізнесом, тоді МУРБ можна сказати починає існувати.

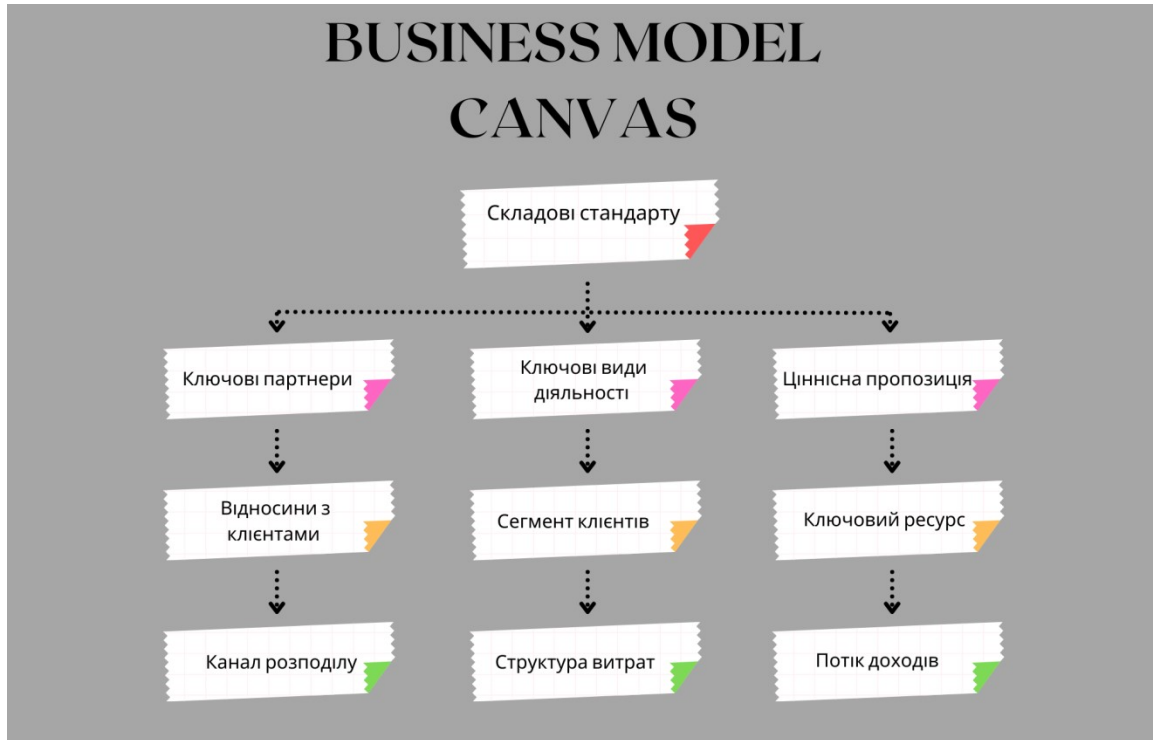
Бізнес-модель пояснює:

- який товар чи послугу (роботу) надає компанія;
- яким чином компанія має намір продавати цей продукт;
- з якими витратами зіткнеться компанія;
- як компанія очікує отримати прибуток [4].

На жаль, не існує чітко визначеного переліку обов'язкових компонентів тієї чи іншої МУРБ. Вважаємо, для українських підприємств, і в першу чергу для стартапів, краще застосовувати в управлінні для побудови конкретної моделі управління розвитком бізнесу стандарт під назвою «полотно бізнес-моделі» (business model canvas), який дозволяє зрозуміти, з яких частин складається ланцюг створення вартості компанії. Business model canvas гарний для вітчизняних підприємств тим, що простий у використанні, являє собою логічно структурований опитувальник, за результатами якого набагато простіше оцінити стан бізнесу, його точки зростання, визначити подальший вектор розвитку. Він зручний для побудови бізнес-моделі на будь-якому етапі існування бізнесу й допоможе виділити слабкі та сильні сторони підприємства чи бізнес-ідеї та вчасно їх скоригувати. Business model canvas включає в себе 9 складових успішної БМ [5], що були розроблені А. Остервальдером і І. Пінье та відображені на рис. 1. Трохи по-іншому визначає основні компоненти МУРБ [4], до яких віднесено:

- 1) цінна пропозиція: функція, яка робить продукт привабливим для клієнтів;
- 2) цільовий ринок: конкретна група споживачів, які були б зацікавлені в продукті;
- 3) конкурентна перевага: унікальна особливість продукту чи послуги, яку конкуренти не можуть легко скопіювати;
- 4) структура витрат: перелік постійних і змінних витрат, необхідних для функціонування вашого бізнесу, і як вони впливають на ціни;
- 5) ключові показники: як компанія вимірює успіх;
- 6) ресурси: фізичні, фінансові та інтелектуальні активи вашої компанії;
- 7) проблема та рішення: болючі точки цільових клієнтів і те, як ваша компанія збирається їх задовольнити;
- 8) модель доходу: система, яка визначає життєздатні джерела доходу, які слід використовувати;

- 9) потоки доходу: різноманітні способи отримання доходу;
- 10) маржа прибутку: сума вашого доходу перевищує витрати бізнесу.



Джерело: розроблено автором за [1, 5].

Рис. 1. Складові стандарти «полотно бізнес-моделі» (business model canvas)

Слід відмітити, що модель управління розвитком бізнесу не є стратегією чи бізнес-планом. Бізнес-моделі та бізнес-плани відіграють важливу роль як інструменти, що допомагають створювати та вдосконалювати стратегію. Так, БМ є основою для компанії та її продуктів. Вона відображає основну ідею того, як бізнес буде отримувати дохід, це те, що змушує користувачів повертатися до продукту знову й знов. Бізнес-план виступає документом, який деталізує та пояснює, як фірма змусить бізнес-модель працювати. Він, як правило, включає цілі підприємства, ресурси та методи, які використовуються для досягнення цих цілей, терміни та фінансові результати.

З приводу видового розмаїття бізнес-моделей, то їх класифікують за різноманітними ознаками: за напрямом розвитку бізнесу; за функціональною приналежністю; за ступенем відкритості БМ; за менталітетом (країною походження); за підходами до конструювання БМ; за направленістю БМ; за фундаментальними концепціями бізнесу; за підбором клієнтів; за каналом розповсюдження та інше. Основні підходи до класифікацій моделей управління розвитком бізнесу узагальнені в табл. 1.

Однією з популярних сучасних класифікацій бізнес-моделей є класифікація, запропонована А. Остервальдером та І. Пінсьє, яка цікава тим, що розділяє БМ, створені компаніями-переможцями у конкурентній боротьбі. Автори виділяють п'ять типів бізнес-моделей [1, 5]:

1. Виокремлення бізнес-моделей (передбачає поділ «цілої» бізнес-моделі з метою утворення дієздатних окремих підрозділів або окремих компаній). Наприклад, компанія Zara, яка розділена на окремі бізнес-напрямки одягу та товарів для дому, стартап-компанія RelateIQ, яка розробила інструмент управління родажами, спрямований на «розумні відносини» з клієнтом.

Таблиця 1

Підходи до класифікації МУРБ

Класифікаційний підхід (ознака)	Типи МУРБ
За напрямом розвитку бізнесу	- «Від виробника» - «Від клієнта»
За функціональною приналежністю	- Модель цілепокладання - Процесна - Організаційно-функціональна - Бюджетна - Ресурсна - Інформаційна - Компетентна
За ступенем відкритості	- Недиференційована - Диференційована - Сегментована - Зовнішньоорієнтована - Інтегрована - Адаптивна
За країною походження (менталітетом)	- Японська - Американська - Європейська (британська, шведська, французька) - Арабська
За підходами до конструювання	- Модель Бостонської консультативної групи - Модель Бізнес-школи Гарвардського університету - Модель консалтингового центру IBM
За направленістю	- Виробнича - Ринкова - Маркетингова - Інноваційна - Компромісна - Споживацька - Фінансова - Економічна - Фінансова-економічна
За фундаментальними концепціями бізнесу	- Створення нового ринку - Створення нового сегмента - Створення нових потреб
За підбором клієнтів	- Залучення клієнтів з існуючого ринку - Формування нового ринку та створення власних клієнтів
За диференціацією стратегії	- Та ж пропозиція, що і на традиційному ринку, але інші види послуг (компанія з прокату автомобілів Zipcar) - Нова пропозиція старих видів послуг (Електроавтомобіль) - Нова пропозиція, новий сервіс (платіжна система PayPal)
За організаційною структурою	- За наявності організаційної структури підприємства - За наявності організаційної структури підприємства та фрілансерів - Запропонована компанією IT-платформа на базі Mesh-моделі (мережева модель) та її користувачів
За каналом розповсюдження	- Традиційний - Віртуальний - Комбінований

Джерело: узагальнено автором з використанням [1, 2, 9, 11, 12].

2. *Модель «Довгий хвіст» (long tail)*. Відповідно до бізнес-моделі long-tail компанія орієнтована на залучення великої кількості покупців нішевих продуктів. Подібні бізнес-моделі використовують такі українські платформи, як Hotline.ua, Rozetka.ua, Dom.rio.com, які займаються реалізацією побутової техніки, різноманітних гаджетів, продаж нерухомості; іноземна компанія Lilu.com, вітчизняний портал Yakaboo.ua – видавництва, які реалізують друк книг на замовлення; компанія Zircar, яка на базі своєї платформи надає повний цикл послуг з планування подорожі та оренди автомобіля.

3. *Багатосторонні платформи*. Суть моделі «багатосторонніх платформ» полягає в тому, що вони цікавлять клієнтів, прибуток компанії лише тоді, коли цим ресурсом користується широке коло потенційних клієнтів цих компаній. Для прикладу, компанія Afisha.ua для кожного надає добірку цікавих подій та заходів у місті на основі визначених фільтрів; портал YouTube – відеохостинг, що дозволяє користувачам зберігати, показувати, доставляти відео; Eventbright – сервіс організації продажу квитків та маркетингової діяльності; Google – глобальна мережа пошуку. Усі ці компанії об'єднує те, що вони не отримують прямого прибутку від тих клієнтів, які користуються їхнім товаром.

4. *«Безкоштовно» (Free) як бізнес-модель*. У цих бізнес-моделях принаймні один значний сегмент споживачів протягом тривалого часу може отримати переваги безкоштовного користування. Наприклад, фірми Alawar, Blizzard Entertainment використовують бізнес-моделі в конкретних ігрових сферах, виходячи з наступного рішення: гра безкоштовна, але щоб отримати більше ресурсів і можливостей користувач платить додатково самостійно; українські портали Prom.ua, Zakupka.ua, де продавець може розмістити власні товари під своїм логотипом в своєму кабінеті безкоштовно, але з багатьма обмеженнями, для зняття яких треба придбати окремий пакет послуг.

5. *Відкриті бізнес-моделі*. У відкритій бізнес-моделі створення та збереження цінності для клієнта відбувається завдяки співпраці із зовнішніми партнерами. Ці бізнес-моделі використовуються лише великими корпораціями для отримання різких змін результатів власної інноваційної діяльності. На основі цього рішення формуються такі фріланс-платформи, як наприклад, як freelancer.com. Веб-дизайн та копірайтинг доповнюють флористи, автомеханіки, стилісти, маркетологи, швачки, косметологи, перукарі та інші. Робочі платформи Hackaton базується на моделі відкритих інновацій. Такі платформи існують і у вигляді комерційних проєктів, і у вигляді соціальних. Хакатон – це форум розробників, під час якого експерти з різних сфер розробки програмного забезпечення (програмісти, дизайнери, менеджери) разом працюють над вирішенням проблеми. Прикладами таких платформ є kreativdistrikt.com, MachineHack, TechGig.

Окрім наведених моделей управління бізнесом (бізнес-моделей), слід виокремити ще одну модель, а саме *інноваційну бізнес-модель*. Сьогодні дедалі частіше з'являються конкурентні новації, що можуть радикально вплинути на ринок, змітаючи зі свого шляху бізнес із застарілими БМ. Так, бізнес-інновації суттєво відрізняються від інноваційних продуктів, технологій, оскільки ключ до успіху лежить не в науковому відкритті, а в підприємницькій ідеї [16, С. 51].

Інноваційна БМ в найпростішому вигляді не вимагає ані нових технологій, ані створення абсолютно нових ринків: мова йде про доставку існуючих продуктів, вироблених за допомогою існуючих технологій, на існуючі ринки. Проте, оскільки це часто передбачає зміни, невидимі для зовнішнього світу (виявлення нової ринкової потреби, відкриття нового способу задоволення потреби покупця, розробка нестандартних, проте більш зручних рішень доставки товару тощо), тим не менш такий підхід може принести переваги, які важко одразу ж скопіювати. Завдання полягає в тому, щоб визначити, що насправді тягне за собою інновація такої бізнес-моделі. Без бази для визначення можливостей важко бути

систематичним у дослідженні процесу, що пояснює, чому він, як правило, робиться на тимчасовій основі (як правило, вирішення новим інноваційним способом якоїсь проблеми споживача може трапитися випадково, і тому, коли потребу покупця знову можна буде задовольнити звичним шляхом, за новий спосіб чомусь забувають). В результаті багато компаній упускають недорогі способи підвищити свою прибутковість і продуктивність.

Прикладами компаній, що успішно застосували й застосовують інноваційні бізнес-моделі є Amazon, Google, Apple, FedEx, Southwest, Wal-Mart, McDonald's, IKEA, Enterprise, eBay, Dell Computers, Starbucks, Skype, Groupon [1].

Враховуючи умови ринку, прагнення вітчизняних підприємств до максимальної адаптації та гнучкості в агресивному і дуже конкурентному бізнес-середовищі задля максимізації прибутків, вважаємо доцільним для українських компаній, особливо тих, хто бажає швидкого росту за рахунок діджиталізації, а також хоче нести соціальну відповідальність (наприклад, збереження й покращення екології) застосування наступних сучасних інноваційних бізнес-моделей [3]:

1. Бізнес-модель сервітизації (перехід від продуктів до послуг). У бізнес-моделі сервітизації клієнти платять за послугу, а не відразу купують товари. І все більше компаній орієнтуються на цю бізнес-модель. Одним із прикладів, на які вказує вчена Хінрікс, є виробник інженерного обладнання Hilti. Компанія традиційно керувала B2B-сервісом, продаючи інструменти інженерам. Однак у відповідь на пандемію коронавірусу компанія вирішила розвернутися в новому напрямку. Побачивши тенденцію благоустрою будинків, викликану блокуванням, Hilti помітила проблему. Працівники компанії DIY хотіли завершити свої проєкти, але не обов'язково купувати цілий набір інструментів. Якщо у вас є картина, яку треба повісити, ви не хочете купувати інструменти, адже вам потрібен лише ідеальний отвір у стіні. Щоб задовольнити цей попит, Hilti запустила нову послугу, яка дозволяє споживачам орендувати інструменти, а не купувати їх відразу.

2. Дематеріалізована бізнес-модель (перехід до циркулярної економіки). Бізнес-моделі, які заохочують орендувати товари, а не купувати їх безпосередньо, також впливають на зростаючу тенденцію дематеріалізації. У дематеріалізованій бізнес-моделі компанії пропонують той самий продукт або послугу, які вони завжди мали, але використовують менше фізичних ресурсів. Ця тенденція значною мірою зумовлена зростаючою обізнаністю як підприємств, так і їхніх клієнтів щодо проблем соціальної та екологічної свідомістю. Дематеріалізація по суті є усім тим, що охоплює циркулярну економіку. Компанії запитують, як вони можуть зменшити утворення відходів, або чи можна використовувати певні відходи в інших місцях. В інших бізнес-моделях фізичні товари можуть бути повністю виключені. Одним із прикладів є перехід від покупки музики у формі компакт-дисків до оренди музики через таку платформу як Spotify. Spotify використовує менше ресурсів – у цьому випадку відкидає потребу в металі та пластику – але продовжує надавати контент. Потім споживачі можуть платити за доступ до цього вмісту за допомогою моделі підписки.

3. Віртуальна бізнес-модель (перехід від цифровізації до віртуалізації). Іншою інноваційною бізнес-моделлю є віртуальна бізнес-модель. Віртуалізація стане ще одним важливим засобом інновацій бізнес-моделей, оскільки такі технології, як віртуальна реальність, штучний інтелект і метавсесвіт набувають все більшого поширення. Віртуалізація передбачає створення віртуальних, а не фізичних товарів і послуг. На відміну від цифровізації, яка переміщує існуючі фізичні послуги в цифрову сферу, віртуалізація має потенціал для створення абсолютно нових послуг і віртуальних «продуктів». Підхід віртуалізації передбачає створення цілих екосистем або галузевих просторів у віртуальному світі. Наприклад, американський інвестиційний банк JP Morgan нещодавно досяг успіхів у віртуалізації як перший банк, який увійшов у метавсесвіт. У віртуальному салоні Онух банку

клієнти можуть здійснювати транзакції на основі блокчейну – і все це в присутності віртуального тигра, який бродить по простору. JP Morgan оцінює, що його метавесвітня діяльність може дати 1 трильйон доларів щорічного доходу.

Проте слід зауважити, що обрання нових бізнес-моделей, в тому числі й інноваційних, потребує пильної уваги та підготовки у бізнесу, компанії мають постійно запитувати себе з приводу того, хто їх клієнт і що у нього за проблема. І лише потім переходити до визначення ланцюжка вартості та обрання оптимальної моделі управління розвитком бізнесу. Імітація конкурентів, спроба зламати функціонуючу бізнес-модель на користь невідомої погано виченої нової БМ може підірвати унікальну цінну пропозицію, яку компанія зараз вже пропонує своїм клієнтам. Компанії, які йдуть проти принципу швидкого переходу до інноваційних бізнес-моделей, все ще можуть досягти успіху, якщо вони задовольняють реальні потреби споживачів.

З приводу вітчизняного бізнесу, то на думку авторів, яскравим прикладом (хоча практично одним з дуже малої кількості) успішного втілення іноваційної бізнес-моделі є Нова Пошта [13]. З останні 10 років цей бізнес від ФОП у Полтавській області розширився до групи компаній по всій Україні та за її межами. Нова Пошта створила нові цінності для споживачів і впровадила новітні бізнес-технології в своїй діяльності, особливо в сфері обслуговування клієнтів. Доставка вантажів існувала й до Нової Пошти, проте правильний підхід до розміщення відділень, швидке та якісне обслуговування, запропонування клієнтам послуг з перевезень вантажу в різноманітних варіаціях (з відділення до відділення, до дверей, виклик кур'єра тощо) та надання ексклюзивних послуг по обробці та зміні даних відправлень, створення зручного застосунку для гаджетів для відслідковування посилок, надання супутніх та сторонніх послуг (наприклад, перекази коштів, оплата комунальних послуг), призвело до значного розширення клієнтів, що перейши до Нової Пошти від конкурентів (Гюнсел, Делівері, Автолюкс та інші компанії).

Висновки. Управління розвитком того чи іншого бізнесу потребує розробки та ефективного впровадження моделі управління або бізнес-моделі, яка дасть змогу налагодити взаємовигідні відносини між трьома верхівками «трикутника»: компанія – споживач – постачальник, коли всі три сторони максимально задоволені в довгостроковій перспективі. На сьогодні існує багато видів бізнес-моделей, що дає змогу практично кожному підприємству обрати найбільш затребувану для нього. Водночас в умовах подальшого розвитку інноваційної економіки дедалі популярнішими серед бізнес-структур стають інноваційні бізнес-моделі, що ґрунтуються на так званій «міграції цінностей», застосування яких на практиці допомагає розширити коло існуючих клієнтів за рахунок пошуку нового сегменту покупців, що за причиною недостатньої привабливості не обслуговуються існуючими фірмами на ринку. Тим не менш, якщо бізнесу вдасться сформувати якісно нову пропозицію продукту для цієї ніші, то це призведе до створення нових цінностей й переваг для споживача, які пізніше монетизуються для компанії.

References

Література

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Gennaro Cuofano. 70+ Business Models Patterns In 2022 (2022). <i>FourWeekMBA</i>. The Leading Source of Insights On Business Model Strategy & Tech Business Models. URL: https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/.</p> <p>2. Gorevaya, E., Khayrullina, M. (2015). Evolution of Business Models: Past and Present Trends. <i>Procedia Economics and Finance</i>. 27: 344–350. URL:</p> | <p>1. Gennaro Cuofano. 70+ Business Models Patterns In 2022. <i>FourWeekMBA</i>. The Leading Source of Insights On Business Model Strategy & Tech Business Models. 2022. URL: https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/.</p> <p>2. Gorevaya, E., Khayrullina M. (2015). Evolution of Business Models: Past and Present Trends. <i>Procedia Economics and</i></p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<https://core.ac.uk/download/pdf/82100028.pdf>.

3. Hinrichs, N. (2022). Service Innovation: Embracing design thinking in business model innovation. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/service-innovation-business-model>.

4. Randa, K. (2020). What Is a Business Model? URL: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/what-is-a-business-model>.

5. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

6. Reichel, J. (2017). New business models. research results and exemplary case study. *Humanities and social sciences quarterly*, 24 (1/2017). DOI: 10.7862/rz.2017.hss.13.

7. Scaringella, L. (2018). Initial and further business development: highlights from business model, open innovation, and knowledge management perspectives. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22, 103. DOI: 10.1504/IJEIM.2018.10010668.

8. Honcharova, S. Yu., Honcharov, A. B., Ahramakova, N. V. (2015). Formuvannia modeli upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva (orhanizatsii) [Formation of a model of sustainable development management of the enterprise (organization)]. *Biznes Inform = Business Inform*, № 1, P. 372–377. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_62 [in Ukrainian].

9. Hudz, O. Ye. (2018). Innovatsiini modeli upravlinnia pidpriemstv na osnovi informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [Innovative models of enterprise management based on information and communication technologies]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes = Economy. Management. Business*, № 1 (23). URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_26882345.pdf [in Ukrainian].

10. Kasych, A. O., Rafalska, I. V. (2019). Biznes-modeli suchasnykh pidpriemstv: poniattia, vydy, zarubizhnyi dosvid [Business models of modern enterprises: concepts, types, foreign experience].

Finance. 2015. 27. P. 344–350. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/82100028.pdf>.

3. Hinrichs N. Service Innovation: Embracing design thinking in business model innovation. 2022. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/service-innovation-business-model>.

4. Randa K. What Is a Business Model? 2020. URL: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/what-is-a-business-model>.

5. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, 2010.

6. Reichel J. New business models. research results and exemplary case study. *Humanities and social sciences quarterly*. 2017. 24 (1/2017). DOI: 10.7862/rz.2017.hss.13.

7. Scaringella L. Initial and further business development: highlights from business model, open innovation, and knowledge management perspectives. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2018. 22. 103. DOI: 10.1504/IJEIM.2018.10010668.

8. Гончарова С. Ю., Гончаров А. Б., Аграмакова Н. В. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 372–377. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_62

9. Гудзь О. Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_26882345.pdf.

10. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*.

- Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Economic Studies*, Vol. 37, P. 86–92. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/13356> [in Ukrainian].
11. Mainka, M. K. (2020). Biznes-modeli innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva: sutnist ta skladovi elementy [Business models of innovative development of the enterprise: essence and constituent elements]. URL: <https://zenodo.org/record/4420386#.YqkacS96BsM> [in Ukrainian].
12. Mainka, M. K. (2020). Osoblyvosti suchasnykh modelei efektyvnoho biznesu pidpriemstv [Features of modern models of effective business enterprises]. URL: <https://zenodo.org/record/4661815#.YqkapC96BsM> [in Ukrainian].
13. Official site of "Nova Poshta". URL: <https://novaposhta.ua/> [in Ukrainian].
14. Prokhorova, V. V. (2020). Biznes-modeli yak instrument koryhuvannya stratehichnykh pozytsii pidpriemstv na konkurentnykh rynkakh [Business models as a tool for adjusting the strategic position of enterprises in competitive markets]. *Problemy Ekonomiky = Problems of Economics*, № 2 (44), P. 274–280. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_2_31 [in Ukrainian].
15. Skryl, V. V. (2016). Biznes-modeli pidpriemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia [Business models of the enterprise: evolution and classification]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, № 7, P. 490–497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf [in Ukrainian].
16. Fedulova, L. (2017). Biznes-modeli innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv torhivli [Business models of innovative development of trade enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu = Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, № 3, P. 48–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2017_3_6 [in Ukrainian].
2019. Вип. 37. С. 86–92. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/13356>.
11. Майнка М. К. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. 2020. URL: <https://zenodo.org/record/4420386#.YqkacS96BsM>.
12. Майнка М. К. Особливості сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств. 2020. URL: <https://zenodo.org/record/4661815#.YqkapC96BsM>.
13. Офіційний сайт "Нова Пошта". URL: <https://novaposhta.ua/>.
14. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми Економіки*. 2020. № 2 (44). С. 274–280. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_2_31.
15. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 490–497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf
16. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 3. С. 48–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2017_3_6.