

УДК 330.341:658.011

Ірина Отенко

Iryna Otenko

**ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА****FORMING THE BUSINESS-MODEL OF AN ENTERPRISE INNOVATIVE DEVELOPMENT**

*У статті описано методологічні основи стратегічного управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Визначено ключові поняття та сформовано понятійний апарат інноваційного розвитку підприємства за об'єктним, процесним та інструментальним аспектами. Представлено технологію формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства, яка включає: концептуалізацію (бізнес-концепція); моделювання (бізнес-модель); стратегію (реалізація бізнес-моделі).*

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, підприємство, види інновацій, понятійний апарат, бізнес-модель, бізнес-концепція, стратегії інноваційного розвитку

*В статье описаны методологические основы инновационного развития промышленного предприятия. Определены ключевые понятия и сформирована предметная область исследования инновационного развития предприятия, которая представлена объектным, процессным и инструментальным аспектами. Технология формирования бизнес-модели инновационного развития включает такие этапы: концептуализацию (бизнес-концепция), моделирование (бизнес-модель), стратегию (реализация бизнес-модели).*

**Ключевые слова:** инновационное развитие, предприятие, виды инноваций, понятийный аппарат, бизнес-модель, бизнес-концепция, стратегии инновационного развития

*The article defines theoretical foundations of innovative development of the industrial enterprise. Keys concepts are identified and field of study of innovative development enterprise is build, which are presented sides like subject, process and tool. Technology of innovative development includes: business-concept, business-model, strategies of innovative development.*

**Keywords:** innovation development, the enterprise, types of innovations, conceptual appliances, business-model, business-concept, strategies of innovative development.

**Вступ.** Інноваційний розвиток є необхідною умовою успіху сучасного промислового підприємства. Ускладнення та динамізм зовнішнього середовища господарювання, кризові явища, підвищення конкурентної боротьби вимагають від підприємств відповідної моделі поведінки через реалізацію інноваційних змін у продуктах та послугах, технологіях у ключових бізнес-процесах. Тому важливим є становлення й реалізація принципово нової системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства – активного пошуку, формування та розвитку інноваційних спроможностей, створення та використання стратегічних можливостей на засадах адекватної теоретичної бази, нових концептуальних ідей, підходів, методичного інструментарію.

Інструментарієм інноваційного розвитку підприємств є засоби, форми та методи діяльності, що спрямована на стратегічне оновлення, створення та активізації науково-технічного потенціалу, впровадження та використання результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та послуг. Враховуючи той факт, що інновації підприємства виступають як зміни технологічні, організаційно-структурні, у продукції та персоналі, необхідним є визначення управлінського підходу та методичного забезпечення, що дозволять успішно реалізовувати зазначені типи змін.

Вирішенню проблемних питань щодо стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств й, зокрема, розробки стратегічного інструментарію присвячено наукові праці таких вчених-економістів: Д. Дебелак, М. Джонсон, К. Кристенсен, Х. Кагерманн, Р. Моборн, О. Остервальдер, І. Піньє, В. Чан Ким, Г. Чесбро, Г. Хемел. Дослідники розглядають сучасні концепції, передумови, методи та моделі управління інноваційною діяльністю підприємств. Однак слід підкреслити, що економічні умови функціонування вітчизняних підприємств швидко змінюються та суттєво відрізняють-

ся від міжнародної практики, що обумовлює необхідність формування адекватної методології стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретичне підґрунтя інноваційного розвитку характеризується багатогранністю. Акцентуючи увагу на понятійному апараті та спираючись на аналіз теоретичних та методичних розробок з даної проблематики, слід відмітити поняття «зміни», що поєднує визначення сутності понять «розвиток» та «інновації». Зміст процесів розвитку Й. Шумпетер визначав як «здійснення нових комбінацій» та використовував його при аналізі змін в розвитку економічних систем [1], а саме інноваційні зміни у: продуктах та послугах – нове благо або якість; технологіях – метод (спосіб) виробництва, в основі якого лежить відкриття або новий спосіб комерційного використання товару; освоєнні нових ринків збуту; отриманні нового джерела сировини або напівфабрикатів; організаційних формах та способах організації підприємств. З таких позицій зміст поняття «інноваційна комбінація» складають об'єкти інновацій – «благо», «метод», «ринок збуту», «джерело сировини», «організаційна форма». Якісні зміни у таких об'єктах відповідають інноваціям, а управління змінами – процесам створення інновацій.

Слід зазначити, що Й. Шумпетер одним із перших економістів-теоретиків виділив економічну динаміку й розглядав її як процес поширення нововведень в різних сферах господарського життя. Дослідник вважав, що результатом інновацій виступає вплив на економічні процеси або безпосереднє на продукцію. В динамічній концепції циклу ключове поняття циклічності розглядалося як закономірність економічного зростання та визначалося, що рушійною силою зростання є інвестування в основний капітал. Крім побудови власної теорії циклу, Й. Шумпетер був автором сучасної класифікації економічних циклів, згідно якої виділяють «довгі хвилі» (до 55 років) Кондратьєва, середні промислові цикли (до 10 років) Жюгляра, малі (грошові) цикли Кітчина тривалістю 3-4 роки.

Економічна теорія в дослідженні інноваційних процесів традиційно виділяє причинно-наслідковий взаємозв'язок між глобальними змінами на макроекономічному рівні (міжнародна економічна інтеграція, економічні зростання та кризи, конкуренція, дозрівання та поява нових ринків) та техніко-технологічними змінами. З таких позицій ключовими поняттями виступають «технічна революція / технічний застій», «науково-технічний прогрес» та «науково-технічні цикли». А погляд дослідників на інновацію як процес вимагає необхідність розгляду його основних фаз або стадій, якими виступають: досягнення фундаментальної науки, прикладні дослідження, досвідно-конструкторські розробки, первинне освоєння (впровадження), широке впровадження (поширення), використання технології, старіння. Р. Дафт вважав, що незалежно від масштабу зміни, вона може бути проаналізована як послідовність етапів здійснення нововведення [2]. Для успішного впровадження зміни (інновації) необхідною умовою є наявність для організації таких елементів: «ідея», «потреба», «рішення про здійснення», «стратегія реалізації» та «необхідні ресурси».

На сьогоднішній день інноваційний менеджмент оперує різними класифікаційними ознаками інновацій та інноваційних процесів (від сфер реалізації інновацій до характеру перебігу інноваційних процесів). Результати аналізу існуючих видів інновацій підтверджують факт необхідності їх розгляду як комплексних змін та унеможлиблює отримання успіху в процесах їх реалізації без розробки програм, механізмів, проектів, а також інструментарію управління ними. Одним з найважливіших інструментів управління інноваційними процесами є методологія стратегічного менеджменту. Відповідь на запитання, як буде інноваційна концепція створювати економічну цінність для покупця, фірми, акціонерів та партнерів, надається а допомогою таких методів стратегічного управління як: концептуалізація (бізнес-концепція); моделювання (бізнес-модель); стратегія (реалізація бізнес-моделі).

Однією з концепцій, що забезпечує моделювання інноваційної діяльності, є концепція «відкритих інновацій» Г. Чесбро [3]. Основною ідеєю концепції виступає порівняння моделей «закритої» та «відкритої» інновації. Стрижневим організаційним елементом закритої («консервативна») бізнес-моделі виступав НДДКР, а весь ланцюжок створення вартості реалізувався усередині фірми – від етапу створення нової ідеї або продукту до їх виводу на цільові ринки. Відповідно всі лабораторні розробки знаходилися в секреті, а зовнішні джерела нових ідей та технологій, як правило, сприймалися як підозрілі та ненадійні. Однак скорочення циклів життя інноваційних продуктів та одночасне зростання середніх витрат на нові технологічні розробки викликало скорочення імовірності отримання прибутку від інвестицій в інновації. Крім того, складність та мультидисциплінарність сучасних інновацій постійно підвищує «ціну доступу» до всіх необхідних зовнішніх знань про нові технології та ринкові можливості, що визначає необхідність відмови від проведення масштабних НДДКР – переміщення інвестиційних вкладень з фундаментальних досліджень в прикладні розробки для приско-

рення їх окупності. Тому підприємствам необхідно активно використовувати зовнішні ідеї та підходи, створювати стратегічні альянси для виводу на ринки нових продуктів та послуг, поширюючи їх присутність на великій кількості ринків за рахунок зовнішнього ліцензування нереалізованих проєктів та створення венчурних.

Концепція Д. Дебелака [4] визначає чіткий стратегічний інструментарій реалізації інноваційних проєктів у вигляді послідовності: «бізнес ідея» – «бізнес-модель» – «бізнес-план». Автор пропонує шість найважливіших критеріїв (*GEL*-факторів) та поділяє їх на дві групи. Перша група відповідає критеріям довгострокового успіху: *great customers* – наявність чудових клієнтів; *easy sales* – відносна простота здійснення продажу; *long life* – гарантоване довголіття компанії. Відповідність заданим критеріям досягається завдяки оцінюванню реалізації бізнес-концепції за такими етапами: 1. Заповнення контрольних таблиць *GEL*- факторів та Прийому компенсації; 2. Коректування стратегії за спеціальною оціночною формою; 3. Здійснення розрахунків для перегляду бізнес-моделі кожного півроку. Завданнями бізнес-плану автор концепції вважає: обґрунтування фінансування; комунікування стратегії компанії; використання його як інструменту розвитку; застосування його як схеми розподілення ресурсів; використовувати його як модель оцінки; розробити бюджет за його допомогою. Практична цінність запропонованої концепції визначається наведеними автором зразками форм, таблиць, розрахунків для здійснення оцінок та розроблення бізнес-плану.

О. Остервальдер та І. Пінє [5] розробили концепцію дизайну інноваційних бізнес-моделей. Розроблений аналітичний інструментарій представляє шаблон бізнес-моделі, що включає 9 структурних блоків: ключові партнери, ключові види діяльності, ключові ресурси, ціннісні пропозиції, взаємовідносини з клієнтами, канали збуту, споживчі сегменти, структурні витрати та доходи. Концептами виступають стиль, дизайн та стратегія. За допомогою шаблону бізнес-моделі проходить переосмислення стратегії за стратегічними галузями: середовище бізнес-моделювання; оцінка бізнес-моделей; управління комплексом бізнес-моделей в рамках підприємства.

Підхід Ч. Кіма та Р. Моборна [6] сформований на логіці «інноваційної цінності». Її реалізація досягається через фокусування уваги розробників стратегії на інноваціях та ціні-витратах товарів. Новий спосіб мислення передбачає відмову від стандартного постулату про необхідність компромісу між цінністю та витратами. Традиційно вважається, що можна збільшити цінність за рахунок збільшення витрат, однак автори стверджують та наводять приклади того, що необхідно домагатися одночасного збільшення цінності та зниження витрат.

Г. Хемел [7] запропонував інноваційну ідею бізнес-концепції, ключовими концептами якої стали «ефективність», «унікальність», «узгодженість» та «двигуни прибутку». Інноваційні зміни в компанії обумовлені її здатністю до інновацій відносно галузі та свого минулого (оновлення, революція, гнучкість та скорочення витрат). Структурними елементами бізнес-моделі автор вважає: клієнтський інтерфейс, ключову стратегію, стратегічні ресурси, ціннісну мережу. Фундаментом бізнес-моделі виступають фактори, що визначають потенціал прибутковості: збільшення віддачі, «виключення» конкурентів, стратегічна економія та гнучкість. Перші два фактори є синонімами монополії – чим сильніша монополія, тим більше інновацій потребує її усунення. Стратегічна економія, на протилежність операційній ефективності, виступає як економія на масштабах, фокусуванні та зростанні обсягів. Стратегічна гнучкість забезпечується обсягом портфеля, операційною активністю та низькою точкою беззбитковості.

Таким чином, існують дві причини для підприємств щодо вироблення здатності зображувати інновації в термінах нових бізнес-концепцій: побудувати міцний бізнес; запобігти «лояльності» у поглядах, що зосереджені в бізнес-моделі. З таких позицій розроблена концепція М. Джонсона, К. Крістенсена та Х. Кагерманна [8]. Основна ідея цих авторів концепції, що «компанії не зможуть випускати радикально новий продукт, доки не зрозуміють, наскільки він «вписується» в їх нинішню бізнес-модель і не зроблять відповідних висновків». Для здійснення успішної інноваційної діяльності необхідно: визначити споживчу цінність продукту – розробити ідею продукту та нової бізнес-моделі; скласти формулу прибутку – визначити необхідні ресурси; порівняти нову модель з існуючою – визначити можливість її реалізації в організації. Автори наводять 5 стратегічних причин, що обумовлюють необхідність створення нової бізнес-моделі: можливість задовольнити потреби великої групи потенційних споживачів за рахунок «демократизації» продукту на ринках, що розвиваються; шанс заробити на принципово новій технології або вигідно використати спробовану технологію на новому ринку; можливість створити продукт / послугу для виконання роботи, яку раніше ніхто не намагався виконувати взагалі й виконувати саме таким чином; загроза бізнесу з боку новаторів, що націлені на

нижній ціновий сегмент; зміна уявлень про стандарти якості продукту, завдяки чому він стає більш або менш однаковим для всіх виробників на ринку – змінюються умови конкуренції.

Чітко виконувати представлені в концепціях рекомендації не вдається, бо це пов'язано з постійними змінами та унікальністю умов діяльності для кожного конкретного підприємства. Так, концептуалізація стратегічного вибору стратегії інновації за даними діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону дозволила представити предметну область дослідження, визначити вузлові концепти – стратегічний вибір, невизначеність цілей та засобів, конфліктність інтересів, компетентність та гнучкість, стратегічні зміни (рис. 1) [9].

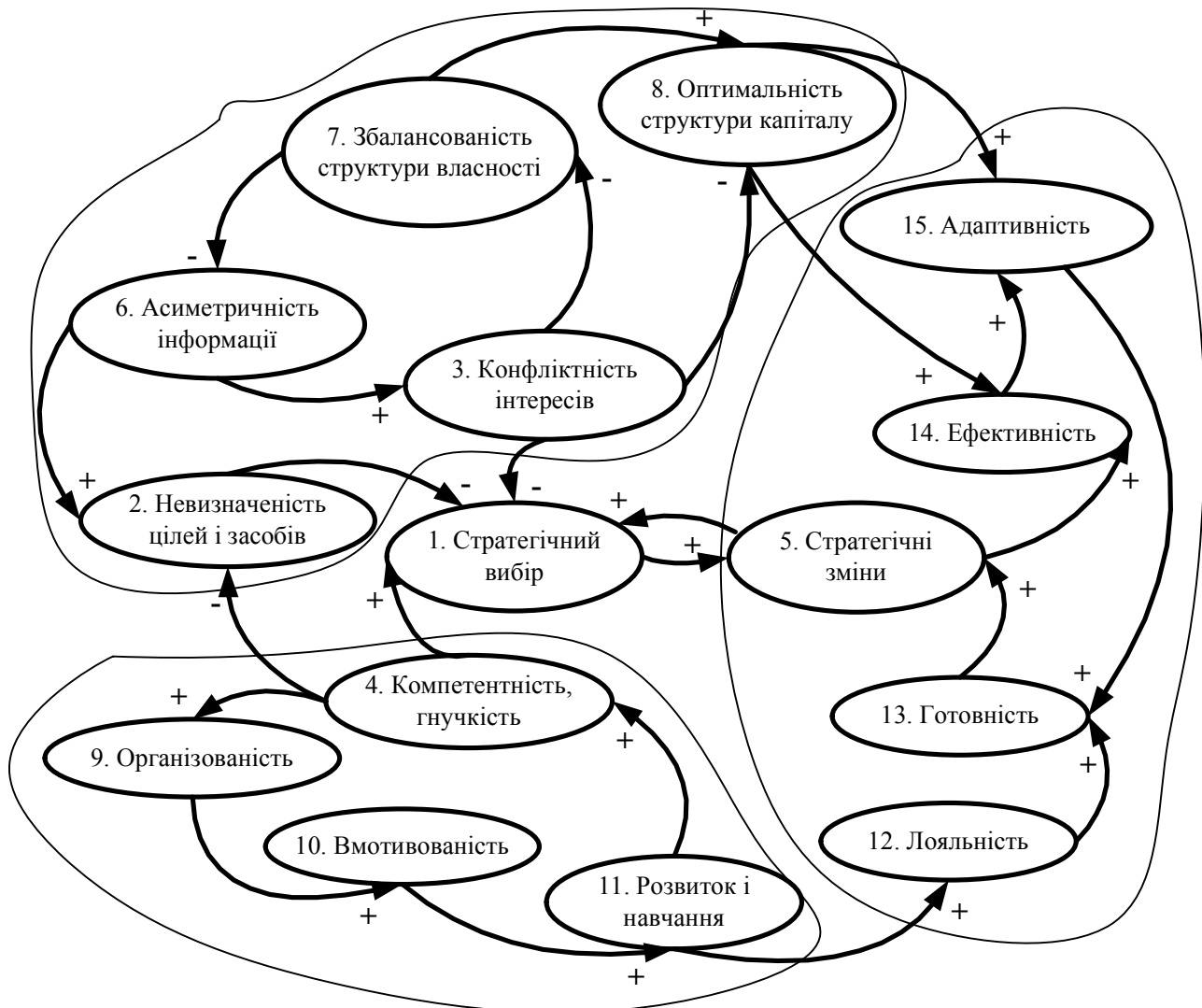


Рис. 1. Концептуальна модель «стратегічний вибір» підприємства [за 9]

Для аналізу сили причинно-наслідкових зв'язків між концептами когнітивної схеми «стратегічний вибір» було побудовано матрицю взаємозв'язків між концептами та розраховано коефіцієнти контингенції: міра Крамера  $C=0,7817$ , міра Кендела  $K=0,9462$ , середньгеометричне значення міри Крамера та коефіцієнту контингенції  $СК=0,8600$ . Це свідчить про значну функціональну залежність між визначеними концептами. Структурування представленої системи концептів стратегічного вибору дозволило виділити найбільш складні елементи розробки стратегічних планів щодо реалізації інноваційних змін: умов прийняття стратегічних рішень в системі корпоративних відносин, управлінських знань та компетенцій певного організаційного рівня підприємства, стану адаптивності та готовності підприємств.

Знання сучасних концепцій дозволяють активно використовувати та створювати свій унікальний інструментарій в управлінні інноваційним розвитком підприємства, оскільки інновації є проце-

сом безперервного експериментального навчання. Тому з таких позицій автор вважає за необхідне у методологічному апараті інноваційного розвитку підприємства виділення об'єктного, процесного та інструментального аспектів (табл. 1).

Таблиця 1

### Напрями формування та розвитку методології інноваційного розвитку підприємства

Аспекти	Ключові поняття
Об'єктний – фокусує увагу на об'єктах інноваційних змін	Інноваційні продукти / послуги – нове благо або якість; інноваційні технології – метод (спосіб) виробництва, в основі якого лежить відкриття, новий спосіб комерційного використання товару; освоєння нових ринків збуту; нове джерело сировини або напівфабрикатів; новий організаційний устрій або нові організаційні форми; знання та їх використання.
Процесний – розглядає характеристики руху інноваційних процесів та їх взаємозв'язок з НТР та НТП; визначає інноваційний процес як певну послідовність дій та етапів від ідей до їх реалізації в продуктах, послугах, технологіях	Науково-технічний прогрес та науково-технічні революції; науково-технічні цикли. Фази науково-технічних циклів: зародження нової ідеї, її оформлення у винахід або інші форми закріплення інтелектуальної власності; експериментальна перевірка; освоєння (інновація); поширення (дифузія); стабільний розвиток (зрілість); старіння (рутинізація); витіснення з ринку. Вдосконалення нормативної бази та забезпечення стабільності вимог до документів на всіх рівнях управління. Інноваційні механізми та інноваційні проекти (від ідеї та вибору до впровадження у виробництво та виведення на ринок).
Інструментальний – виділяє засоби, моделі, способи та методи розробки та реалізації інновацій	Державні інноваційні програми займаються базисними інноваціями – визначають найважливіші завдання науково-технічного прогнозування і розробки інноваційної стратегії на державному рівні. Нові організаційні форми – віртуальні (робоче місце, офіс, команди, підприємства); бізнес-інкубатори (інкубаційні підприємства, підприємства-донори, самостійні підприємства-центри); венчурні підприємства та фонди; науково-дослідні консорціуми; технопарки. Методологія стратегічного менеджменту: концептуалізація (бізнес-концепція); моделювання (бізнес-модель); стратегія (реалізація бізнес-моделі), методи аналізу, оцінки, планування та прогнозування. Стратегії інновацій (масштабна – через реалізацію інновацій в усіх сферах виробництва; нішева та місцева – за рахунок підвищення якості продукції; лідера – через принципово нову продукцію); стратегії навчання та розвитку персоналу; стратегії організаційного розвитку.

Такий розподіл дозволяє визначити теоретичні підходи до управління інноваціями та на основі синтезу їхніх найбільш суттєвих положень розробити методологічну базу. Так, об'єктний аспект фокусує увагу на ключових ресурсах та компетентностях підприємства (ресурсний підхід); процесний – на виробленому механізмі, послідовності дій та етапах від ідей до їх реалізації в продуктах, послугах, технологіях (еволюційний, інституціональний та системний підходи); інструментальний – на організаційних засобах реалізації інновацій, а також на методах, моделях стратегічного управління ними (теорія стратегічного менеджменту). Таким чином, методологію управління інноваціями складають еволюційний, системний, ресурсний, інституціональний підходи, а також концепції теорії стратегічного управління.

**Висновки.** Таким чином, спрямованість підприємства на інноваційний тип розвитку вимагає постійних змін усіх його елементів (стратегії, структури, процесів, продуктів, персоналу). Тіснішим стає взаємозв'язок між стратегічною та інноваційною діяльністю в умовах загострення конкурентної боротьби, переходу від масового до позамасового виробництва, підвищення ролі автоматизації управління, скорочення тривалості процесів розробки та впровадження нових продуктів, розширення кооперації та корпоратизації. Тому інструментарій управління інноваційним розвитком підприємства

базується на методології стратегічного управління, зокрема концептуалізації, бізнес-моделюванні та стратегічному плануванні.

### Список використаної літератури

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер ; пер. с нем. Автономова В. С., Любского М. – М. : Прогресс, 1982. – 444 с.
2. Дафт Р. Организационная теория и дизайн / Р. Дафт. – С-Пб. : Питер, 2013. – 640 с. (Серия : Классика МВА).
3. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / Г. Чесбро ; пер. с англ. – М. : Поколение, 2008. – 352 с.
4. Дебелак Д. Бизнес-модели : Принципы создания процветающей организации / Д. Дебелак ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Гребенников», 2009. – 256 с.
5. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 288 с. – (Серия Сколково).
6. Чан Ким В. Стратегия голубого океана : / В. Чан Ким, Р. Моборн ; пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 304 с.
7. Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни / Г. Хэмел; пер. с англ. – СПб : BestBusinessBooks, 2007. – 368 с.
8. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. – 2009. – № 3. – Р. 63–72.
9. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічного вибору // Моделирование социально-экономических систем: теория и практика : монография / В. І. Отенко, І. П. Отенко ; под ред. В. С. Пономаренко, Т. С. Клебановой, Н. А. Кизима. – Х. : ФЛП Александрова К. М. ; ИД «ИНЖЭК», 2012. – 592 с.

### References

1. Shumpeter J. Teorija jekonomicheskogo razvitija : Per. s nem. Avtonomova V. S., Ljubskogo M. S. – M. : Izd. «Progress», 1982. – 444 s;
2. Daft R. Organizacionnaja teorija i dizajn / R. Daft. – S-Pb. : Piter, 2013. – 640 s. (Serija: Klassika MVA);
3. Chesbro G. Otkrytye biznes-modeli. IP-menedzhment: Per. s angl. / G. Chesbro. – M. : Pokolenie, 2008. – 352 str.
4. Debelak D. Bizness-modeli: Principy sozdaniya procvetajushhej organizacii. Per. s angl. / D. Debelak – M: Izdatel'skij dom «Grebennikov», 2009. – 256 s.
5. Osterval'der A., Pin'e I. Postroenie biznes-modelej. Nastol'naja kniga stratega i novatora. Per. s angl. / A. Osterval'der, I. Pin'e – M : Al'pina Pablisher // Serija Skolkovo, 2012. – 288 s.
6. Chan Kim V., Moborn R. Strategija golubogo okeana. Per. s angl. / V. Chan Kim, R. Moborn – M : «Mann, Ivanov i Ferber», 2010. – 304 s.
7. Hjemel G. Vo glave revoljucii. Kak dobit'sja uspeha v turbulentne vremena, prevrativ innovacii v obraz zhizni. Per. s angl. / G. Hjemel – SPb : BestBusinessBooks, 2007. – 368 s.
8. Dzhonson M., Kristensen K., Kagermann H. Obnovlenie biznes-modeli // Harvard Business Review. – 2009. – № 3. – P. 63–72.
9. Otenko V. I., Otenko I. P. Formuvannia analitychnoho instrumentariiu otsiniuvannia hotovnosti pidpriemstva do realizatsii stratehichnogo vyboru / V. I. Oteno, I. P. Otenko Modelyrovanye sotsyalno-ekonomicheskykh system: teoryia y praktyka: Monohrafyia/ Pod red. V. S. Ponomarenko, T. S. Klebanovoi, N. A. Kyzyma. – Kh. : FLP Aleksandrova K. M.; YD «YNZhЭК», 2012. – 592 s., Russk. yaz., ukr. mova, S. 470–483.

*Стаття надійшла до редакції 10.10.2014.*